

UNIVERSIDADE DO ALGARVE

FACULDADE DE ECONOMIA

A Presença *Online* dos Empreendimentos Turísticos:

Estudo de Caso dos Hotéis da Madeira e Porto Santo

LEOMENA CRISTINA DA SILVA CABRITA PEREIRA

Mestrado em Gestão de Organizações Turísticas

[2011]

UNIVERSIDADE DO ALGARVE

FACULDADE DE ECONOMIA

A Presença *Online* dos Empreendimentos Turísticos:

Estudo de Caso dos Hotéis da Madeira e Porto Santo

LEOMENA CRISTINA DA SILVA CABRITA PEREIRA

Mestrado em Gestão de Organizações Turísticas

**Dissertação orientada pela Professora Doutora Cláudia Almeida da Escola
Superior de Gestão de Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve**

[2011]

ÍNDICE GERAL

	Página
Lista de figuras.....	vii
Lista de tabelas.....	viii
Lista de gráficos.....	xi
Lista de abreviaturas	xiii
Agradecimentos	xiv
Resumo	xv
Abstract.....	xvi
 Capítulo 1. INTRODUÇÃO	 1
1.1. Definição do tema a estudar	1
1.2. Justificação do tema	1
1.3. Organização do estudo e resumo dos capítulos seguintes.....	2
 Capítulo 2. A EVOLUÇÃO DA INDÚSTRIA TURÍSTICA.....	 3
2.1. Introdução	3
2.2. Definição do turismo	4
2.3. As características da indústria turística.....	6
2.4. As características do produto turístico	6
2.5. As alterações no comportamento do consumidor	9
2.5.1. Um novo consumidor.....	9
2.5.2. O processo de planificação da viagem.....	10
2.6. Os canais de distribuição do produto turístico	11
2.6.1. A evolução dos canais de distribuição	12
2.6.1.1. O antigo sistema.....	12
2.6.1.2. O novo sistema.....	16
2.6.2. Gestão e avaliação dos canais de distribuição <i>online</i>	22
2.7. Conclusão.....	23

Capítulo 3. AS NOVAS TECNOLOGIAS AO SERVIÇO DO TURISMO	24
3.1. Introdução	24
3.2. Estatísticas	24
3.3. As tecnologias de informação e comunicação	28
3.4. A internet	30
3.5. Comércio eletrónico.....	33
3.6. <i>Website</i> próprio	35
3.6.1. Funções de um <i>website</i>	36
3.6.2. Vantagens e limites de um <i>website</i>	39
3.6.3. Divulgação e promoção de um <i>website</i>	41
3.7. <i>Social media</i>	42
3.7.1. Definições e objetivos do <i>social media</i>	43
3.7.2. Tipos de <i>social media</i>	44
3.7.2.1. Blogues e micro blogues.....	44
3.7.2.2. Redes sociais.....	45
3.7.2.3. Mundos virtuais	46
3.7.2.4. Projetos colaborativos.....	46
3.7.2.5. <i>Websites</i> de comunidades de conteúdo.....	46
3.7.2.6. <i>Websites</i> dedicados a comentários	47
3.7.3. Impactos do <i>social media</i>	48
3.8. Conclusão.....	50
 Capítulo 4. <i>REVENUE MANAGEMENT</i>	50
4.1. Introdução	50
4.2. Definições e objetivos do <i>revenue management</i>	51
4.3. As funções do <i>revenue management</i>	52
4.4. Estratégias de preços.....	53
4.5. Limites do <i>revenue management</i>	55
4.6. Conclusão.....	57
 Capítulo 5. METODOLOGIA	57
5.1. Introdução	57
5.2. Metodologia proposta	59

5.2.1. Seleção do tema	60
5.2.2. Recolha de informação/Revisão de literatura	61
5.2.3. Definição do problema.....	63
5.2.4. Definição dos objetivos gerais e específicos	63
5.2.5. Seleção dos métodos	65
5.2.6. Seleção da técnica.....	68
5.2.6.1. Técnicas Qualitativas	68
5.2.6.2. Técnicas Quantitativas	70
5.2.6.3. Técnica escolhida para este estudo	71
5.2.7. Método de elaboração da <i>check-list</i>	73
5.2.7.1. Revisão de literatura	73
5.2.7.2. Identificação dos atributos	85
5.2.7.3. Seleção e ordenação dos atributos	85
5.2.7.4. Desenho final	86
5.2.7.5. Pré-teste	95
5.2.7.6. Reformulação da <i>check-list</i>	95
5.2.7.7. Aplicação da <i>check-list</i>	96
5.2.8. Definição da população e da amostra	96
5.2.9. Análise e tratamento dos dados	100
5.2.10. Discussão dos resultados	103
5.2.11. Apresentação das conclusões.....	104
5.3. Limitações do estudo	104
5.4. Conclusão.....	104
 Capítulo 6. RESULTADOS E DISCUSSÃO	 105
6.1. Introdução	105
6.2. Caracterização da Madeira e Porto Santo	105
6.3. Caracterização da amostra	110
6.4. Tipo de informação contida nos <i>websites</i>	112
6.4.1. Informação corporativa.....	112
6.4.2. Informação sobre produtos	114
6.4.3. Informação sobre a região.....	116
6.4.4. Informação sobre as reservas.....	118

6.4.5. Ferramentas de CRM	120
6.4.6. Funcionalidades dos <i>websites</i>	125
6.5. O nível de desenvolvimento dos <i>websites</i>	127
6.5.1. Nível 1: fornecimento de informações básicas para criar notoriedade	128
6.5.2. Nível 2: Recolha de dados sobre os consumidores	130
6.5.3. Nível 3: Comércio eletrónico.....	131
6.5.4 Nível 4: Criação de uma comunidade e relacionamento de longo prazo.....	133
6.5.5 Classificação final.....	135
6.6. Discussão dos resultados	138
6.7. Conclusão.....	139
 Capítulo 7. CONCLUSÕES	 140
7.1. Sumário dos resultados	140
7.2. Limitações da investigação	141
7.3. Sugestões para futuras investigações	141
 Referências Bibliográficas	 143
 Apêndice 1: <i>Check-list</i>	 156

LISTA DE FIGURAS

	Página
Figura 2.1: Sistema turístico proposto por Leiper	4
Figura 2.2: O antigo sistema da indústria turística	13
Figura 2.3: O novo sistema da indústria turística	16
Figura 2.4: Os novos intermediários <i>online</i>	19
Figura 5.1: Etapas do processo de investigação	59
Figura 5.2: Metodologia do estudo	60
Figura 5.3: Palavras-chaves utilizadas na pesquisa de informação	62
Figura 5.4: Técnicas de investigação	68
Figura 5.5: Metodologia utilizada na elaboração da <i>check-list</i>	73
Figura 5.6: Tipos de avaliação de <i>websites</i>	74
Figura 5.7: Ilustração dos botões de partilha	95
Figura 5.8: Definição da amostra do nosso estudo	100
Figura 6.1: Mapa da Madeira e Porto Santo	105

LISTA DE TABELAS

	Página
Tabela 2.1: Impactos das alterações no comportamento do consumidor nas várias fases do processo de decisão de compra	10
Tabela 2.2: Vantagens e desvantagens dos CRS/GDS	15
Tabela 2.3: Fatores de avaliação dos canais de distribuição eletrónicos	22
Tabela 3.1: Estabelecimentos hoteleiros com presença na internet, em Portugal, por tipo de funcionalidade disponibilizada nos <i>websites</i> , em 2011 (%)	28
Tabela 3.2: Vantagens das novas tecnologias para a indústria turística	29
Tabela 3.3: Vantagens das novas tecnologias para os consumidores	29
Tabela 3.4: Vantagens e inconvenientes da internet para as empresas.....	31
Tabela 3.5: Vantagens e inconvenientes da internet para os consumidores	33
Tabela 3.6: Vantagens e inconvenientes do comércio eletrónico para a indústria turística	34
Tabela 3.7: Vantagens e inconvenientes do comércio eletrónico para os consumidores	35
Tabela 3.8: Objetivos de um <i>website</i>	36
Tabela 3.9: Vantagens para uma empresa de ter uma presença na internet.....	39
Tabela 3.10: Limites de um <i>website</i>	40
Tabela 3.11: Definições de <i>social media</i>	43
Tabela 3.12: Objetivos do <i>social media</i>	44
Tabela 3.13: Exemplos de redes sociais	45
Tabela 3.14: Vantagens do <i>social media</i>	49
Tabela 3.15: Inconvenientes do <i>social media</i>	49
Tabela 4.1: Definições do <i>Revenue management</i>	51
Tabela 4.2: Tipos de <i>rates fences</i>	53
Tabela 5.1: Fatores internos e externos que influenciam a escolha do tema	61
Tabela 5.2: Objetivos gerais e específicos do estudo	64
Tabela 5.3: Métodos de investigação.....	65
Tabela 5.4: Tipos de estudos de caso.....	67
Tabela 5.5: Características das técnicas qualitativas	69
Tabela 5.6: Características das técnicas quantitativas	71
Tabela 5.7: Vantagens e desvantagens da observação direta.....	72

Tabela 5.8: Exemplos de estudos desenvolvidos com uma avaliação por fases de um <i>website</i>	75
Tabela 5.9: Exemplos de estudos desenvolvidos com uma avaliação do conteúdo de um <i>website</i>	76
Tabela 5.10: Exemplos de estudos desenvolvidos com uma avaliação do <i>design</i> de um <i>website</i>	81
Tabela 5.11: Exemplos de estudos desenvolvidos com uma avaliação do conteúdo e do <i>design</i> de um <i>website</i>	82
Tabela 5.12: Exemplos de estudos desenvolvidos com uma avaliação de um <i>website</i> com base nas intenções do consumidor	84
Tabela 5.13: <i>Check-list</i> – Atributos de controlo	86
Tabela 5.14: <i>Check-list</i> – Informação corporativa.....	86
Tabela 5.15: <i>Check-list</i> – Contactos	87
Tabela 5.16: <i>Check-list</i> – Informação sobre produtos	88
Tabela 5.17: <i>Check-list</i> – Apresentação dos preços	89
Tabela 5.18: <i>Check-list</i> – Informação sobre a região	89
Tabela 5.19: <i>Check-list</i> – Reservas.....	90
Tabela 5.20: <i>Check-list</i> – Pagamentos.....	91
Tabela 5.21: <i>Check-list</i> – CRM	92
Tabela 5.22: <i>Check-list</i> – Sistema de fidelização	93
Tabela 5.23: <i>Check-list</i> – Ligações para as redes sociais	93
Tabela 5.24: <i>Check-list</i> – Funcionalidades	94
Tabela 5.25: <i>Check-list</i> – Data da última atualização.....	94
Tabela 5.26: <i>Check-list</i> – <i>Web design</i> by.....	95
Tabela 5.27: <i>Check-list</i> – Ícones de partilha.....	96
Tabela 5.28: Amostras aleatórias	97
Tabela 5.29: Amostras não aleatórias	98
Tabela 5.30: Modelo de Gan <i>et al.</i> (2006) com os quatro níveis de marketing relacional	101
Tabela 5.31: Níveis de desenvolvimento para avaliar os <i>websites</i>	103
Tabela 6.1: Classificação dos hotéis por localização.....	112
Tabela 6.2: Número de hotéis que têm informações corporativas no <i>website</i> , por categoria de hotel.....	113
Tabela 6.3: Número de hotéis que têm informações sobre produtos no <i>website</i> , por categoria de hotel.....	115

Tabela 6.4: Forma de apresentação dos preços nos <i>websites</i> , por categoria de hotel...	116
Tabela 6.5: Número de hotéis que indicam o BAR nos seus <i>websites</i> , por categoria de hotel	116
Tabela 6.6: Número de hotéis que têm informações sobre a região no <i>website</i> , por categoria de hotel	117
Tabela 6.7: Número de hotéis que têm informações sobre reservas no <i>website</i> , por categoria de hotel	119
Tabela 6.8: Tipo de reservas <i>online</i> que constam nos <i>websites</i> , por categoria de hotel	120
Tabela 6.9: Número de hotéis que têm ferramentas de CRM no <i>website</i> , por categoria de hotel	122
Tabela 6.10: Tipo de <i>newsletter</i> disponível nos <i>websites</i> , por categoria de hotel	123
Tabela 6.11: Atributos do nível 1 disponíveis nos <i>websites</i> dos hotéis analisados, por categoria.....	129
Tabela 6.12: Número de atributos do nível 1 disponíveis nos <i>websites</i> dos hotéis analisados, por categoria.....	129
Tabela 6.13: Atributos do nível 2 disponíveis nos <i>websites</i> dos hotéis analisados, por categoria.....	131
Tabela 6.14: Número de atributos do nível 2 disponíveis nos <i>websites</i> dos hotéis analisados, por categoria.....	131
Tabela 6.15: Atributos do nível 3 disponíveis nos <i>websites</i> dos hotéis analisados, por categoria.....	133
Tabela 6.16: Número de atributos do nível 3 disponíveis nos <i>websites</i> dos hotéis analisados, por categoria.....	133
Tabela 6.17: Atributos do nível 4 disponíveis nos <i>websites</i> dos hotéis analisados, por categoria.....	135
Tabela 6.18: Número de atributos do nível 4 disponíveis nos <i>websites</i> dos hotéis analisados, por categoria.....	135
Tabela 6.19: <i>Ranking</i> dos <i>websites</i> analisados – Grupo A	136
Tabela 6.20: <i>Ranking</i> dos <i>websites</i> analisados – Grupo B	136
Tabela 6.21: <i>Ranking</i> dos <i>websites</i> analisados – Grupo C	137
Tabela 6.22: <i>Ranking</i> dos <i>websites</i> analisados – Grupo D	137
Tabela 6.23: <i>Ranking</i> dos <i>websites</i> analisados – Grupo E.....	138

LISTA DE GRÁFICOS

	Página
Gráfico 3.1: Indivíduos entre 16 e 74 anos que utilizaram comércio eletrónico através da internet, entre 2002 e 2011, em percentagem	25
Gráfico 3.2: Indivíduos entre 16 e 74 anos que utilizaram comércio eletrónico para adquirir viagens e alojamento, entre 2007 e 2011, em percentagem	25
Gráfico 3.3: Evolução das vendas <i>online</i> no turismo	26
Gráfico 3.4: Percentagem de empresas que possuíam um <i>website</i> , entre 2003 e 2010, em Portugal.....	27
Gráfico 6.1: Distribuição dos estabelecimentos hoteleiros por tipologia (em 31/12/2010)	106
Gráfico 6.2: Distribuição dos hotéis por categoria (em 31/12/2010)	106
Gráfico 6.3: Distribuição dos estabelecimentos hoteleiros por concelho (em 2011) ...	107
Gráfico 6.4: Total de hóspedes nos estabelecimentos hoteleiros da Madeira, por mercados	108
Gráfico 6.5: Local de alojamento nas viagens de férias (motivos pessoais)	108
Gráfico 6.6: Meio de obtenção de informação sobre a Madeira (viagem por motivos pessoais, férias).....	109
Gráfico 6.7: Meio de obtenção de informação - Top 5 dos <i>websites</i> pesquisados	109
Gráfico 6.8: Forma de aquisição da viagem (viagem por motivos pessoais, férias)	110
Gráfico 6.9: Classificação dos hotéis por categoria.....	111
Gráfico 6.10: Classificação dos hotéis por categoria e tipologia.....	111
Gráfico 6.11: Percentagem de hotéis que têm informações corporativas no <i>website</i> ...	113
Gráfico 6.12: Percentagem de hotéis que têm informações sobre produtos no <i>website</i> ...	114
Gráfico 6.13: Forma de apresentação dos preços nos <i>websites</i>	115
Gráfico 6.14: Percentagem de hotéis que têm informações sobre a região no <i>website</i>	117
Gráfico 6.15: Percentagem de hotéis que têm informações sobre reservas no <i>website</i>	118
Gráfico 6.16: Tipo de reservas <i>online</i> que constam nos <i>websites</i>	119
Gráfico 6.17: Percentagem de hotéis que têm ferramentas de CRM no <i>website</i>	121
Gráfico 6.18: Ligações para as redes sociais disponíveis nos <i>websites</i>	123
Gráfico 6.19: Ligações para as redes sociais disponíveis nos <i>websites</i> , por tipo de hotéis	124
Gráfico 6.20: Ícones de partilha disponíveis nos <i>websites</i>	124
Gráfico 6.21: Ícones de partilha disponíveis nos <i>websites</i> , por tipo de hotéis	125

Gráfico 6.22: Funcionalidades disponíveis nos <i>websites</i>	126
Gráfico 6.23: Funcionalidades disponíveis nos <i>websites</i> , por tipo de hotéis.....	127
Gráfico 6.24: Atributos do nível 1 disponíveis nos <i>websites</i> dos hotéis analisados.....	128
Gráfico 6.25: Atributos do nível 2 disponíveis nos <i>websites</i> dos hotéis analisados.....	130
Gráfico 6.26: Atributos do nível 3 disponíveis nos <i>websites</i> dos hotéis analisados.....	132
Gráfico 6.27: Atributos do nível 4 disponíveis nos <i>websites</i> dos hotéis analisados.....	134

LISTA DE ABREVIATURAS

ARPANET	Advanced Research Projects Agency Network
BAR	Best Available Rate
B-ON	Biblioteca do Conhecimento Online
CGC	Consumer-Generated-Content
CRM	Customer Relationship Management
CRS	Central Reservation Systems
DMS	Destination Management System
DRT	Direção Regional de Turismo
UE	União Europeia
EUROSTAT	Gabinete de Estatísticas da União Europeia
FAQ	Frequent Asked Questions
GDS	Global Distribution Systems
GPS	Global Positioning System
INE	Instituto Nacional de Estatísticas
OMT	Organização Mundial do Turismo
PIB	Produto Interno Bruto
PME	Pequenas e Médias Empresas
RM	Revenue Management
SRTT	Secretaria Regional de Transportes e Turismo
UGC	User-Generated-Content
URL	Uniform Resource Locator
UNWTO	World Tourism Organization
WOM	Word of Mouth
WTTC	World Travel and Tourism Council

AGRADECIMENTOS

A elaboração deste trabalho não teria sido possível sem o apoio, estímulo e empenho de diversas pessoas. Por isso, gostaria de expressar toda a minha gratidão e apreço a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para que esta tese se tornasse uma realidade. A todos quero manifestar os meus sinceros agradecimentos:

- À minha orientadora, Professora Doutora Cláudia Almeida, pela sua total disponibilidade, pela simpatia com que sempre me recebeu, pelas suas sugestões sempre pertinentes e pelo seu incondicional apoio durante este último ano;
- Aos meus colegas do curso de Mestrado em Gestão de Organizações Turísticas, pela amizade e companheirismo;
- Aos meus amigos, em particular à Dina e Luisa, que me acompanharam e apoiaram ao longo deste ano, agradeço a amizade e o carinho que sempre me disponibilizaram;
- Aos meus pais, os meus eternos agradecimentos, pelo exemplo de vida que me têm transmitido e por todo o estímulo, apoio e ajuda que me têm dado;
- Finalmente ao meu marido, agradeço todo o seu amor, carinho e pela presença incansável com que me apoiou ao longo do período de elaboração desta tese.

A todos, muito obrigada por permitirem que esta tese seja uma realidade.

RESUMO

Com o desenvolvimento da internet, muitas unidades hoteleiras aproveitaram a oportunidade de criar os seus próprios *websites*, que lhes permitem vender diretamente os seus produtos/serviços aos consumidores. Com a crescente importância do *website*, como canal de distribuição, tornou-se cada vez mais importante avaliar o seu desempenho. Com esta investigação pretendemos caracterizar o posicionamento *online* dos hotéis de 3 a 5 estrelas da Madeira e Porto Santo, através da análise do conteúdo dos seus *websites* e da avaliação dos seus níveis de desenvolvimento. A metodologia utilizada foi a observação direta, com o apoio de um guia de observação, uma *check-list*, onde constam as dimensões e os atributos a observar, para determinar a sua presença ou não nos *websites*. Dos resultados obtidos verifica-se que os *websites* analisados contêm um número limite de informação, dispondo principalmente de ferramentas de promoção dos seus produtos/serviços e de comercialização dos mesmos. De facto, os hotéis de 3 a 5 estrelas da Madeira e Porto Santo não dispõem de muitas ferramentas de marketing relacional nos seus websites, apesar de ser cada vez mais importante reter e fidelizar os seus clientes.

Palavras-chave: internet, comércio eletrónico, hotéis, turismo e *websites*

ABSTRACT

With the development of the internet, many hoteliers develop their own websites, in order to sell directly their products/services to the consumers. With the growing importance of websites, as distribution channels, it's increasingly important to evaluate their performance. With this study we aim to define the online positioning of 3-5 stars hotels of Madeira and Porto Santo, by analyzing the content of their websites and evaluating their levels of development. We use the direct observation as methodology, with the support of an observation guide, a check-list, which includes the dimensions and attributes to be observed to determine their presence or not in the websites. It appears that the websites analyzed contain a limited number of information, mainly providing tools to promote their products/services and distribute them. In fact, 3-5 stars hotels of Madeira and Porto Santo does not have many tools of relationship marketing on their websites, although it is increasingly important to retain and engage their customers.

Keywords: internet, e-commerce, hotels, hospitality, tourism and websites

Capítulo 1. INTRODUÇÃO

1.1. Definição do tema a estudar

Com a democratização das viagens os turistas viajam cada vez mais. O desenvolvimento das novas tecnologias de informação e de comunicação na indústria turística, nomeadamente a internet, permitiu a esses turistas um acesso mais rápido e completo a todas as informações necessárias quando estão a planear a sua viagem. Estes desenvolvimentos também possibilitaram a própria compra dos produtos turísticos *online*.

Do ponto de vista das organizações, essas alterações traduziram-se por novos modelos de distribuição dos produtos turísticos, nomeadamente o recurso a intermediários *online*, a otimização dos motores de pesquisa na internet, a colocação de publicidade *online*, o desenvolvimento do *website* próprio das organizações e ultimamente a sua presença nas redes sociais.

Estes desenvolvimentos são atrativos do ponto de vista da investigação, pelo que a Universidade do Algarve em conjunto com a *Hotel Distribution Management* estabeleceram um protocolo de colaboração, que visa entre outros à realização de uma investigação académica, que pretende avaliar e compreender qual o posicionamento *online* dos hotéis de 3 a 5 estrelas em Portugal e avaliar o nível de desenvolvimento dos seus *websites*. Dentro desta temática já foram desenvolvidas investigações, que tinham como área de incidência o Algarve. Por exemplo, Rocha (2010) desenvolveu a sua dissertação de mestrado sobre a presença *online* dos empreendimentos turísticos no caso dos hotéis do barlavento algarvio, pelo que neste estudo iremos abordar com mais detalhes a região da Madeira e Porto Santo.

1.2. Justificação do tema

A escolha do tema resulta de um grande interesse pessoal pela área de marketing aplicada ao turismo. Nos últimos anos, a utilização da internet tem vindo a alterar os comportamentos dos consumidores e por consequência a maneira de promover e vender serviços turísticos, como por exemplo o alojamento. Por isso, as entidades hoteleiras

apostam cada vez mais numa forte presença *online* e desenvolvem os seus próprios *websites*. Os responsáveis de marketing têm então que se adaptar à realidade *online* e ganhar conhecimentos mais aprofundados dessas novas ferramentas de marketing. Pretende-se com este estudo adquirir um pouco desse conhecimento.

Neste estudo só serão avaliados os hotéis das categorias 3, 4 e 5 estrelas, porque considera-se que são os que têm melhores conhecimentos e recursos financeiros para desenvolverem *websites* de qualidade. Por outro lado, a maioria dos hotéis de 1 e 2 estrelas não tem *website* próprio.

A escolha da região da Madeira e Porto Santo explica-se principalmente pelo facto de ser uma região que tem características muito similares às da região do Algarve. De facto, são ambos destinos sol e praia, cuja sazonalidade é muito irregular. Ela caracteriza-se por altos picos nas épocas de verão, da páscoa e na passagem de ano.

1.3. Organização do estudo e resumo dos capítulos seguintes

Este trabalho de investigação está dividido em seis capítulos: a evolução da indústria turística, as novas tecnologias ao serviço do turismo, o *revenue management*, a metodologia, os resultados e as conclusões.

O primeiro capítulo descreve a indústria turística e o produto turístico. De seguida, analisámos a alteração do comportamento do consumidor e a evolução dos canais de distribuição do produto turístico.

O segundo capítulo analisa as tendências e os impactos das novas tecnologias de informação e comunicação no turismo. Neste capítulo, iremos do conceito mais amplo, que são as novas tecnologias, para focalizarmo-nos nos *websites* e no *social media*, que são ferramentas utilizadas pelos hotéis nas suas campanhas de marketing. Assim, serão apresentadas as vantagens e os inconvenientes das novas tecnologias, da internet e do comércio eletrónico. Relativamente ao *website* próprio dos hotéis, definiremos os objetivos, as funções, os impactos e os limites do mesmo. Finalmente, serão apresentados os diversos tipos de *social media*, os seus objetivos e as suas respetivas vantagens e desvantagens.

O terceiro capítulo apresenta o conceito de *revenue management*. Neste capítulo, vamos explicar o conceito assim como os seus objetivos, as suas funções, as diversas políticas de preços de *revenue management* e finalmente os seus impactos.

O quarto capítulo explica qual foi a metodologia adotada para a realização da investigação, nomeadamente, a seleção do tema, a recolha da informação necessária para o estudo, a definição do problema e respetivos objetivos do trabalho, a seleção dos métodos e das técnicas para esta investigação, a aplicação da técnica escolhida e finalmente os limites da metodologia utilizada.

O quinto capítulo apresenta o estudo de caso. Para começar, faremos uma pequena descrição da Madeira e Porto Santo. De seguida, serão apresentados os resultados relativamente ao nível de desenvolvimento dos *websites* dos hotéis de 3 a 5 estrelas da Madeira e Porto Santo.

O último capítulo remete-nos para as conclusões do estudo, onde iremos apresentar e comentar de forma resumida os principais resultados obtidos, salientar as principais dificuldades encontradas ao longo da elaboração do estudo e por fim apontar algumas sugestões para trabalhos futuros.

Capítulo 2. A EVOLUÇÃO DA INDÚSTRIA TURÍSTICA

2.1. Introdução

Na Europa, apesar de uma incerteza económica persistente, as chegadas de turistas internacionais chegaram a 503 milhões em 2011 (+6% que em 2010) (UNWTO, 2012a). A UNWTO (2012a) prevê que o turismo internacional vai continuar a crescer em 2012, embora seja a um ritmo mais lento (entre 2 a 4 % na Europa). No entanto, os primeiros resultados de 2012 foram acima das expectativas. De facto, na Europa observou-se um crescimento de 5% nos dois primeiros meses de 2012 (UNWTO, 2012b).

Algumas das tendências que surgiram durante a crise económica parecem estar consolidadas na Europa. Em muitos destinos, as viagens domésticas ou nos outros países europeus são mais populares do que as de longo curso. Os consumidores

procuram cada vez mais ofertas de última hora e pesquisam intensivamente na internet ofertas especiais e bons negócios, porque são muito sensíveis ao preço. A duração da viagem e os gastos por noite têm ambos vindo a reduzir. Os segmentos de luxo e o económico têm recuperado às custas do segmento intermédio (UNWTO, 2011).

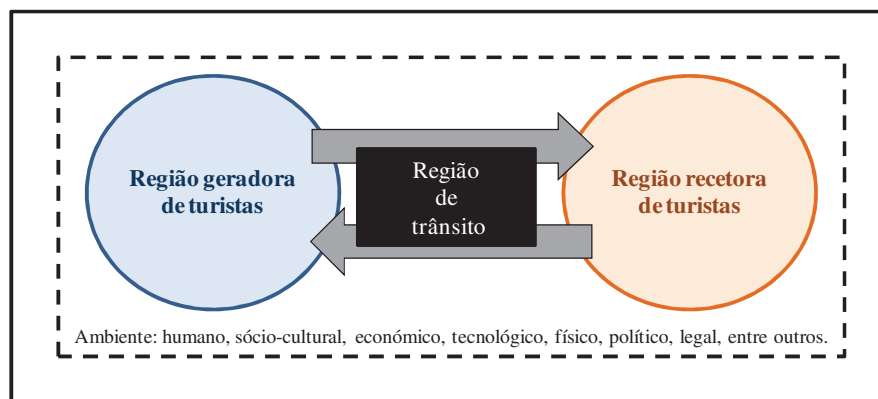
Em Portugal, o turismo contribuiu diretamente para 5,3% do PIB e 6,6% do emprego total, em 2011. As indústrias que estão aqui consideradas são as que lidam diretamente com turistas, incluindo hotéis, agências de viagens, companhias aéreas e outros serviços de transporte de passageiros, bem como as atividades de restaurante e lazer que lidam diretamente com turistas (WTTC, 2012).

2.2. Definição do turismo

A definição do conceito de turismo não é unânime. Segundo a Organização Mundial do Turismo (OMT) citada por Buhalis (2003), o turismo representa as atividades que uma pessoa faz quando viaja para fora do seu lugar habitual, por uma duração máxima de um ano consecutivo, por motivos de lazer (férias, cultura, atividades desportivas, entre outros), negócios (congressos, reuniões, entre outros) ou outros (saúde, entre outros).

Segundo Leiper (1995) citado por Buhalis (2003), o turismo é constituído por um sistema que inclui os seguintes elementos: a região geradora de turistas, a região recetora (o destino turístico), a região de trânsito e finalmente o contexto externo ao sistema, como o ilustra a figura 2.1.

Figura 2.1: Sistema turístico proposto por Leiper



Fonte: Almeida (2009)

De acordo com Almeida (2009), “o modelo proposto por Leiper tem em conta a atividade dos turistas (elemento humano), a localização das várias organizações que compõem o sector turístico (elemento organizacional) e o elemento geográfico inerente à viagem, associado a três regiões distintas, a região emissora, a de trânsito e a recetora. Todos estes elementos interagem com o seu ambiente envolvente, seja ele o humano, sócio-cultural, económico, tecnológico, físico, político, legal, entre outros”.

Leiper (2004) citado por Almeida (2009) refere que, “o turista ao viajar dinamiza todo o sistema, pois é ele, e não os destinos ou indústrias turísticas, que criam o sistema turístico. Quando viaja e visita locais o sistema turístico torna-se dinâmico, através da interação de elementos, o turista, locais visitados e organizações que compõem o sector. Todas estas organizações só são produtivas quando surgem turistas”.

O elemento organizacional, considerado no modelo de Leiper (2004) citado por Almeida (2009) como o sector turístico, “é constituído por várias organizações que se relacionam com o produto turístico. Estas organizações estão presentes na região geradora (agências de viagens ou operadores turísticos), na região de trânsito (empresas transportadoras) e na região recetora (atracções, meios de alojamento, empresas de restauração, entre outros) ”.

“Na região geradora, os turistas procuram informação, efetuam as suas reservas e iniciam a sua viagem rumo à região recetora” (Leiper, 2004 citado por Almeida, 2009).

“A região de trânsito liga duas regiões, a geradora e a recetora. Esta região não representa só os locais de passagem durante a viagem antes de chegar ao destino, mas também inclui os locais intermédios que podem ser visitados durante a mesma” (Leiper, 1990 citado por Almeida, 2009).

Leiper (1995) citado por Almeida (2009) salienta que, “a região recetora de turismo é aquela onde os turistas decidiram ficar durante um determinado período, para viver determinadas experiências”. No local de destino encontram-se empresas que fornecem serviços turísticos, assim como o alojamento, restauração, atividades, entre outros (Buhalis, 2003).

Segundo Cooper (1998) citado por Almeida (2009), “o modelo de Leiper tem uma estrutura simples e flexível, de fácil aplicação a diferentes realidades e segmentos de mercado turístico, permitindo, de uma forma global e integrada, relacionar os grandes elementos que interagem com o sector turístico”.

2.3. As características da indústria turística

De acordo com Lundberg (1990) citado por Werthner e Klein (1999), a indústria turística é complexa e heterogénea, sendo composta por um conjunto de empresas de diferentes áreas de negócios, tais como por exemplo, agências de viagens, alojamento, restauração, operadores turísticos e empresas de entretenimento. De facto, mais de 30 diferentes tipos de empresas foram identificados para fornecer serviços aos turistas, o que explica a heterogeneidade desta indústria (Werthner e Ricci, 2004).

Devido à sua estrutura constituída em grande parte por pequenas e médias empresas (PME) (especialmente do ponto de vista do destino), a indústria turística tem grande importância para o desenvolvimento regional (Werthner e Ricci, 2004).

Por outro lado, ela representa o segmento que mais cresceu no que diz respeito à utilização da internet (Werthner e Klein, 1999), o que revela o seu desenvolvimento e adaptação às novas tendências do mercado. Para se manterem competitivas, muitas empresas implementaram novas tecnologias de informação e comunicação na sua organização (Zhang, Song e Huang, 2009). Sem a introdução das novas tecnologias, a indústria não funciona com tanta eficiência a nível internacional (Sheldon, 1997).

2.4. As características do produto turístico

De acordo com Sheldon (1997), o produto turístico é perecível, heterogéneo e intangível. Segundo Zhang *et al.* (2009), Buhalis (2003) e Werthner e Klein (1999), o produto turístico é perecível porque é um serviço que não pode ser armazenado para um consumo futuro. Por exemplo, se uma noite de alojamento não for vendida, essa mesma noite não pode ser vendida mais tarde, o que representa uma perda de receitas para a empresa (Werthner e Ricci, 2004 e Werthner e Klein, 1999). Este impacto pode ser reduzido se as empresas fornecedoras de produtos turísticos e os intermediários tiverem

acesso ao *stock* e à disponibilidade dos produtos turísticos, porque eles podem reagir de acordo com a informação disponibilizada (adaptar os preços, aumentar o esforço de marketing, entre outros) (Werthner e Klein, 1999). As novas tecnologias de informação podem ajudar a controlar os inventários com mais cuidado e ajustar os preços para maximizar a taxa de ocupação (Sheldon, 1997). As novas tecnologias, através da internet, também permitem distribuir informações de última hora sobre os produtos disponíveis, para vendê-los antes que eles “percam a validade” (Buhalis, 2003 e Sheldon, 1997).

O produto turístico é um produto heterogêneo (Zhang *et al.*, 2009), composto por vários elementos (Sheldon, 1997), mais precisamente por um conjunto de produtos básicos (Werthner e Ricci, 2004 e Werthner e Klein, 1999), fornecidos por um vasto número de fornecedores (Werthner e Klein, 1999). O turismo é uma indústria onde os diversos produtos/serviços (transportes, alojamento, entre outros) são agrupados para formar um produto turístico final (Zhang *et al.*, 2009). Esses produtos/serviços básicos são agregados pelos intermediários (Werthner e Klein, 1999).

Na fase do consumo de massa, o produto turístico era um produto estandardizado (pacotes turísticos previamente definidos) (Rayman-Bacchus e Molina, 2001 e Werthner e Klein, 1999). Ele seguia o modelo de Ford: produção em massa, preços baixos, falta de diferenciação e poucas opções de escolha (Werthner e Klein, 1999).

Cada vez mais, os pacotes turísticos perdem quota de mercado a favor de pacotes mais dinâmicos (Buhalis e Law, 2008 e Buhalis, 1998). De facto, os consumidores planeiam, de maneira independente, os seus pacotes de férias, reduzindo o apelo aos pacotes criados pelos operadores turísticos (Buhalis e Zoge, 2007). Isso explica-se pelo facto que a internet permite aos consumidores criar um produto turístico personalizado, de maneira autónoma, através da combinação de diversos produtos básicos (alojamento, transportes, entre outros) (Buhalis e Zoge, 2007), de acordo com as suas necessidades e exigências (Buhalis, 2003). Assim, os turistas têm um papel mais ativo na definição e configuração dos seus produtos turísticos (Werthner e Klein, 1999). Por isso, o número e o tipo de produtos turísticos aumentaram com a internet. Esses produtos são cada vez mais específicos e têm em consideração as preferências individuais, o que leva a uma

personalização em massa, com uma ampla gama de produtos básicos a serem combinados entre eles de uma forma flexível (Werthner e Klein, 1999).

Nesta fase de personalização em massa, com um consumidor mais ativo no mercado, é importante que os produtos básicos estejam muito bem definidos e apresentados, para que sejam agrupados de maneira autônoma (Werthner e Klein, 1999). A informação disponível tem que ser precisa e eficiente (Sheldon, 1997). Existem certas restrições que limitam a constituição de produtos turísticos dinâmicos por parte do consumidor, assim como a utilização dos canais de distribuição *online*. A complexidade do produto e a quantidade de informação necessária são os principais motivos. A necessidade em termos de informação é relativa porque depende dos conhecimentos e da experiência do consumidor. Por isso, um produto simples para um consumidor com uma grande experiência pode facilmente ser adquirido através dos sistemas *online* (Werthner e Klein, 1999). Assim, um turista experiente vai diretamente a internet adquirir o seu pacote à medida e um turista inexperiente utiliza a internet somente para identificar uma boa oferta (Buhalis, 2003).

O produto turístico é intangível e experiencial (Essawy, 2005), porque os consumidores não podem ver, tocar ou sentir uma viagem ou as suas componentes antes de as comprar (Sheldon, 1997). Deste modo, os turistas têm que viajar até ao destino, onde o produto turístico é consumido, para o poder avaliar. Isso significa que a decisão de compra depende da informação apresentada sobre os produtos e da interpretação que foi feita pelo consumidor antes da compra (Zhang *et al.*, 2009 e Werthner e Klein, 1999).

Para reduzir essa falta de tangibilidade, os consumidores precisam de informação detalhada acerca do destino e/ou do produto turístico. Essa informação pode ser apresentada de várias maneiras: brochuras, folhetos ou mesmo através da internet. A internet, por exemplo, pode ser usada para fornecer ao consumidor uma experiência tangível do produto antes de efetuar a compra (Sheldon, 1997) (por exemplo, através de visitas virtuais). Essa informação permite assim reduzir o risco associado à viagem, o que é muito valorizado pelos consumidores (Werthner e Klein, 1999 e Sheldon, 1997), porque reduz o intervalo entre as expectativas do consumidor e a realidade (Werthner e Klein, 1999).

2.5. As alterações no comportamento do consumidor

2.5.1. Um novo consumidor

Segundo Buhalis e Law (2008), a internet ao longo dos últimos anos tem vindo a influenciar o comportamento do turista, verificando-se que este: (i) exige produtos de alta qualidade (Buhalis, 2003 e Werthner e Klein, 1999); (ii) procura produtos mais personalizados e flexíveis (Werthner e Klein, 1999 e Buhalis, 1998); (iii) compara cada vez mais os produtos detalhadamente (Werthner e Klein, 1999); (iv) exige mais informação e de melhor qualidade sobre o produto em si, assim como o destino e os serviços complementares (Buhalis, 2003 e Werthner e Klein, 1999); (v) está mais crítico sobre a qualidade e menos leal, ou seja muda as suas preferências de produto frequentemente (Werthner e Klein, 1999); (vi) está mais sensível aos preços, comparando cada vez mais as ofertas (Werthner e Klein, 1999); (vii) tira férias curtas ao longo do ano e de forma mais frequente (Werthner e Ricci, 2004 e Werthner e Klein, 1999); (viii) reduziu o tempo de intervalo entre a reserva e o consumo das férias (devido ao aumento das ofertas de última hora) (Werthner e Klein, 1999); (ix) está mais preocupado com a preservação do meio ambiente (Buhalis, 2003); (x) está cada vez mais interessado em interagir com a comunidade/cultura local (Buhalis, 2003); (xi) participa cada vez mais na experiência turística (Buhalis, 2003), porque ele procura experiências mais autênticas e atividades criativas no destino (Turismo de Portugal, 2011) e (xii) está cada vez mais familiarizado com as novas tecnologias (Buhalis e Law, 2008 e Buhalis, 1998).

O novo consumidor tornou-se mais sofisticado, exigente e experiente (Buhalis e Law, 2008 e Buhalis, 1998, 2003). Por outro lado, ele exige mais interação com as empresas, para satisfazer as suas próprias necessidades e os seus específicos desejos (Buhalis e Law, 2008). O consumidor viu assim o seu poder negocial aumentar nos últimos anos. Este aumento de poder face às empresas está relacionado com a crescente comunicação direta entre os consumidores e as empresas, o acesso a um maior número de empresas do mesmo sector e uma maior transparência e quantidade de informação disponível (Buhalis e Zoge, 2007).

Pode-se concluir que cada turista é diferente porque tem as suas próprias experiências, motivações e desejos (Buhalis e Law, 2008 e Buhalis, 2003).

2.5.2. O processo de planificação da viagem

Todas as mudanças no comportamento do consumidor, mencionadas anteriormente, têm impactos nas várias fases do processo de decisão de compra, os quais estão sintetizados na tabela 2.1.

Tabela 2.1: Impactos das alterações no comportamento do consumidor nas várias fases do processo de decisão de compra

Fases do processo de decisão de compra	Alterações no comportamento do consumidor
Identificação de necessidades	A necessidade de viajar pode surgir por diversos propósitos, tal como lazer, férias, visitar amigos e parentes, negócios, tratamento de saúde ou mesmo peregrinações (Werthner e Klein, 1999).
Recolha de informação	Dado que a qualidade do produto turístico não é garantida até ele ser consumido, os turistas querem certificar-se da qualidade, tanto quanto possível, antes da compra (Jang, 2004). O processo de recolha de informação pode ser dividido em dois tipos, a pesquisa interna e a pesquisa externa (Pan e Fesenmaier, 2006). A pesquisa externa surge quando a informação pretendida não existe na memória do turista, sendo por isso necessário recorrer a uma pesquisa externa de informação. Esta informação pode ser recolhida por via de diferentes fontes (Jang, 2004), uma delas é a internet (Sparks e Browning, 2011 e Jang, 2004). O número de turistas que pesquisam informação na internet para planear as suas férias aumentou (Au e Ekiz, 2009 e Litvin, Goldsmith e Pan, 2008). A capacidade de aceder a informação turística <i>online</i> reduziu a necessidade de recorrer aos métodos tradicionais (<i>offline</i>) na planificação das férias (Buhalis, 2003). Essa mudança de comportamento acontece apesar do consumidor ter de fazer o trabalho normalmente efetuado pelo agente de viagens. Isto pressupõe que o consumidor tenha conhecimentos de ambos, o produto turístico e a internet (Werthner e Klein, 1999). De acordo com Park, Lee e Han (2007), existem dois tipos de informação disponíveis na internet, a informação criada pelos próprios fornecedores de produtos turísticos e a informação criada pelos próprios consumidores, através da colocação de comentários <i>online</i> , baseados na sua experiência, avaliação e opinião sobre o produto. Recentemente, com o acesso facilitado à internet pelo consumidor e à sua capacidade de produzir conteúdos <i>online</i> , uma nova forma de <i>worth of mouth</i> (WOM) emergiu, o e-WOM (Sparks e Browning, 2011). O rápido crescimento da internet levou a um aumento do número de <i>websites</i> dedicados a comentários gerados pelos consumidores sobre produtos consumidos (Ye, Law e Gu, 2009). Com a crescente popularidade dos <i>websites</i> que dispõem de conteúdos submetidos pelos próprios turistas, o modo como o consumidor procura e avalia as informações sobre os produtos turísticos está a mudar (Cox, Burgess, Sellitto e Buultjens, 2009).
Avaliação das alternativas	Com base na informação recolhida, os turistas vão avaliar as várias alternativas (Essawy, 2005) e escolher a que lhes parecer mais adequada (O'Connor, 2010). Como já vimos anteriormente, a internet permite ao consumidor recolher informação sobre produtos turísticos e compará-la ao mesmo tempo (Jang, 2004). Assim, os turistas têm atualmente mais informação e recursos que as agências de viagens há uns anos atrás. Por isso, os turistas têm uma capacidade muito maior para avaliar os destinos, produtos e pacotes turísticos do que anteriormente (Buhalis, 2003).

(continuação na página 11)

(continuação da página 10)

Tabela 2.1: Impactos das alterações no comportamento do consumidor nas várias fases do processo de decisão de compra

Fases do processo de decisão de compra	Alterações no comportamento do consumidor
Decisão de compra	A internet mudou o modo como os consumidores compram produtos turísticos (Xie, Miao, Kuo e Lee, 2011; O'Connor, 2010; Law, Ho e Cheung, 2004 e Chung e Law, 2003). Com o desenvolvimento da internet, cada vez mais consumidores compram produtos turísticos <i>online</i> (Au e Ekiz, 2009; Bai, Law e Wen, 2008; Litvin <i>et al.</i> , 2008 e Buhalis e Licata, 2002). Mas na realidade, diferentes segmentos de mercado utilizam diferentes canais de distribuição, na altura de comprar o produto turístico (Buhalis, 1998). Por exemplo, a geração mais velha e/ou as pessoas de classe média/baixa têm geralmente dificuldades em utilizar a internet, uma vez que não têm os conhecimentos necessários para trabalhar com um computador (Buhalis, 2003). Nestes casos a compra do produto turístico ainda depende das agências de viagens (Wong e Law, 2005; Werthner e Klein, 1999 e Buhalis, 1998). A notar que alguns turistas experientes também compram produtos turístico nas lojas habituais, tais como as agências de viagens (Buhalis, 2003). De facto, muitos turistas usam a internet para procurar informações sobre os produtos/serviços, mas ainda compram <i>offline</i> (Buhalis e Law, 2008). A opção de comprar um produto turístico <i>online</i> ou não vai depender do nível de segurança nas transações <i>online</i> , da qualidade da informação disponível na internet e da conveniência de todo o processo (Kim e Kim, 2004 e Buhalis, 1998). De facto, os consumidores ainda não confiam totalmente no processo de compra <i>online</i> (Wong e Law, 2005; Buhalis, 2003 e Werthner e Klein, 1999). No entanto, assim que os consumidores começam a comprar produtos na internet e percebem que não existem riscos importantes, as suas preocupações relativamente à segurança diminuem (Buhalis, 2003). De facto, cada vez mais os consumidores que compram <i>online</i> apreciam os benefícios e realizam que o comércio eletrónico é mais seguro que qualquer outra forma de pagamento (Buhalis e Licata, 2002).
Avaliação pós-compra	Os turistas gostam de partilhar as suas experiências de viagem, assim como gostam de ler sobre as viagens das outras pessoas (Litvin <i>et al.</i> , 2008). Por isso, eles vão comentar <i>online</i> a sua experiência turística, por exemplo, nos <i>websites</i> dedicados a comentários gerados pelos consumidores, como já foi referido anteriormente.

Fonte: Elaboração própria a partir de Sparks e Browning (2011), Xie *et al.* (2011), O'Connor (2010), Au e Ekiz (2009), Cox *et al.* (2009), Ye *et al.* (2009), Bai *et al.* (2008), Buhalis e Law (2008), Litvin *et al.* (2008), Park *et al.* (2007), Pan e Fesenmaier (2006), Essawy (2005), Wong e Law (2005), Jang (2004), Kim e Kim (2004), Law *et al.* (2004), Chung e Law (2003), Teo e Yeong (2003), Buhalis e Licata (2002), Werthner e Klein (1999) e Buhalis (1998, 2003)

Perceber o comportamento do consumidor permite aos responsáveis das empresas desenvolver e personalizar os seus *websites* e otimizar os motores de busca, tendo em conta as necessidades dos consumidores (Law, Leung e Buhalis, 2009).

2.6. Os canais de distribuição do produto turístico

Apesar da procura aumentar, a oferta na indústria hoteleira aumenta ainda mais depressa, o que torna difícil aos hoteleiros atingirem os seus objetivos. Os canais de

distribuição têm um papel significativo para ultrapassar esse desafio (O'Connor e Frew, 2004).

Zhang *et al.* (2009) definem o canal de distribuição como sendo um tipo de cadeia de fornecimento, que envolve principalmente as funções de distribuição e marketing na cadeia. Mais precisamente, um canal de distribuição é um mecanismo que fornece informação suficiente à pessoa certa, na altura certa e no local certo, que permite ao consumidor tomar uma decisão de compra, comprar um produto e pagar o mesmo (O'Connor e Frew, 2002). Para a maioria dos produtos turísticos, um canal de distribuição fornece as informações necessárias acerca da disponibilidade, preços, qualidades e conveniência. Assim, os clientes podem tomar a decisão de comprar ou não o produto, que será consumido numa data posterior, deslocando-se ao local onde a empresa que oferece o produto se encontra (Poon, 1993 citado por Gursoy, 2010).

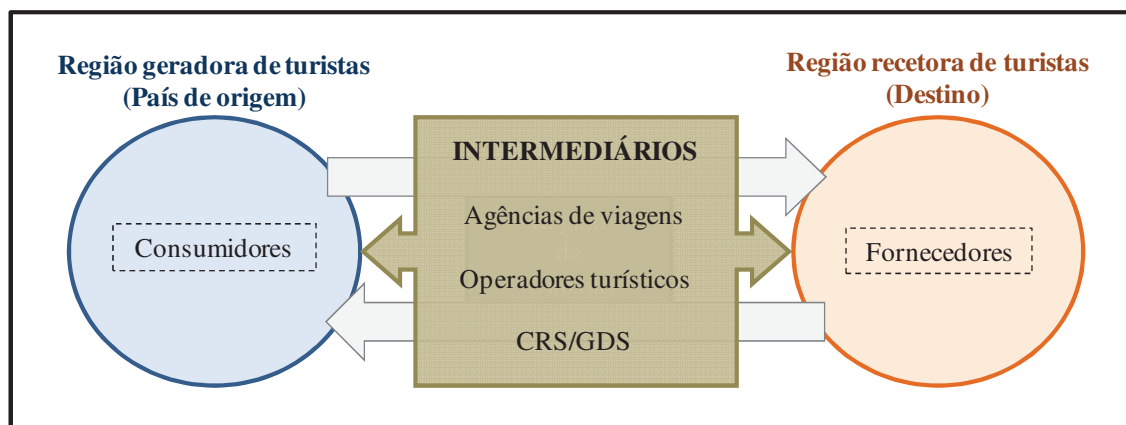
2.6.1. A evolução dos canais de distribuição

Os canais de distribuição respondem rapidamente à dinâmica do mercado, adaptando-se às exigências da indústria e dos consumidores (Berne, Garcia-Gonzalez e Mugica, 2012). Observamos a existência de duas fases, relativamente à adoção das novas tecnologias de informação e comunicação, que têm tido um grande impacto sobre a indústria turística. A primeira delas é o desenvolvimento dos sistemas de reserva direta. A segunda é o desenvolvimento de canais de vendas *online*, através da internet (Mamaghani, 2009). A implementação de novas tecnologias de informação e comunicação na indústria turística transformou os canais de distribuição (Buhalis, 2003), como poderemos ver nos seguintes pontos.

2.6.1.1. O antigo sistema

Com o desenvolvimento dos sistemas de reserva direta, a indústria turística está organizada à volta de três elementos principais: fornecedores, intermediários e consumidores finais. Os fornecedores (companhias aéreas, hotéis, empresas de aluguer de automóveis, entre outros) utilizam os intermediários, tal como os operadores turísticos e as agências de viagens para atingir o consumidor final (Buhalis e Zoge, 2007), como está ilustrado na figura 2.2.

Figura 2.2: O antigo sistema da indústria turística



Fonte: Elaboração própria a partir de Buhalis e Licata (2002)

Do lado da oferta, a indústria turística funciona como uma rede em que os diferentes fornecedores cooperam a fim de oferecer o produto final ao consumidor. Cada um produz um produto turístico básico, tal como alojamento, restauração ou entretenimento. Os fornecedores são de longe o maior grupo, dentro do qual o alojamento é o maior subgrupo (Werthner e Klein, 1999).

Os fornecedores não têm outra opção a não ser trabalhar com os intermediários, tais como as agências de viagens e os operadores turísticos, para venderem os seus produtos (Berne *et al.*, 2012). Os intermediários podem ser vistos como a ligação profissional entre os fornecedores e os consumidores (Werthner e Ricci, 2004 e Werthner e Klein, 1999).

Os operadores turísticos produzem o produto turístico final combinando os produtos básicos, tais como transporte, alojamento, transferes, entre outros (Buhalis e Zoge, 2007 e Werthner e Klein, 1999).

Os agentes de viagens atuam como um distribuidor ou revendedor em nome dos fornecedores e dos operadores turísticos (Buhalis e Zoge, 2007 e Werthner e Klein, 1999). O seu rendimento é baseado em comissões, que são uma percentagem sobre o preço dos produtos vendidos (Werthner e Klein, 1999). A sua principal função é fornecer informações sobre os produtos turísticos e vendê-los aos potenciais clientes (Werthner e Ricci, 2004; Werthner e Klein, 1999 e Buhalis, 1998), sendo os agentes de viagens o principal ponto de contacto entre os fornecedores e os clientes. Os

consumidores normalmente recorrem aos agentes de viagens para obter uma vasta gama de informações, incluindo preços, horários, destinos, produtos e serviços, disponibilidades, procedimentos de reserva, emissão de bilhetes, seguro de viagem, transferes, formalidades de viagem, entre outros (Buhalis, 2003). É também muito habitual eles pedirem alguns conselhos ou recomendações para uma próxima viagem, relativamente ao destino e alojamento (Mamaghani, 2009 e Buhalis, 2003). De facto, os agentes de viagens são considerados pelos consumidores como líderes de opinião, em que se pode confiar, ou seja eles influenciam as escolhas dos consumidores. Por isso, os fornecedores têm que se empenhar em manter uma ótima relação com os agentes de viagens, de modo a que eles gerem mais negócio para o fornecedor (Litvin *et al.*, 2008). Os agentes de viagens têm uma parceria com uma rede de distribuição eletrónica internacional constituída por CRS/GDS (*Central Reservation Systems/Global Distribution Systems*). Através destes sistemas, eles têm acesso aos produtos dos operadores turísticos, podem efetuar reservas assim como faturar (Werthner e Klein, 1999). A utilização destes sistemas permitiu aumentar a sua produtividade e as suas vendas (Rayman-Bachus e Molina, 2001 e Werthner e Klein, 1999).

O processo de desregulamentação do transporte aéreo contribuiu significativamente para o desenvolvimento dos CRS (Werthner e Klein, 1999). Os CRS foram criados pelas companhias aéreas e eram utilizados na gestão e no controlo dos inventários, ou seja dos lugares de avião, para facilitar a sua comercialização (Buhalis, 2003; O'Connor e Frew, 2002 e Werthner e Klein, 1999). Um CRS é essencialmente uma base de dados que controla o inventário de uma empresa turística e ao mesmo tempo, permite promover e distribuir eletronicamente e a nível global o produto turístico a parceiros externos, os intermediários. Os intermediários têm assim acesso ao inventário e podem fazer e confirmar reservas em nome do consumidor (Buhalis, 1998). A introdução deste sistema revolucionou a distribuição de produtos turísticos, permitindo aos agentes de viagens um acesso direto e em tempo real às disponibilidades, às informações sobre preços e a possibilidade de fazer reservas imediatas (Gursoy, 2010 e O'Connor e Frew, 2002, 2004).

Em meados dos anos 80, os CRS tornaram-se sistemas de distribuição globais (GDS) (Werthner e Klein, 1999 e Buhalis, 1998), à medida que foram estendendo a sua cobertura geográfica e integrando horizontal (outros sistemas de companhias aéreas) e

verticalmente (outros produtos tais como o alojamento, aluguer de automóveis e outros) uma maior diversidade de produtos e serviços (Buhalis, 1998). GDS descreve uma rede de um ou mais CRS, que promove e distribui produtos turísticos a nível mundial (Buhalis, 2003 e Werthner e Klein, 1999). Os CRS/GDS representam um dos principais elementos na cadeia de distribuição do produto turístico, uma vez que fornecem uma ligação eletrónica entre os grupos de fornecedores e os agentes de viagens (Werthner e Klein, 1999).

No entanto, o CRS não se tornou tão eficiente para gerir as especificidades dos produtos hoteleiros. O sistema só permitia colocar um número limite de informações. Por isso, as grandes cadeias hoteleiras desenvolveram os seus próprios sistemas, com informação mais detalhada, que faziam depois o interface com o GDS (O'Connor e Frew, 2002, 2004). Apesar de ser mais eficiente, o custo de desenvolvimento e de manutenção de um CRS é muito elevado. Por isso, muitos hotéis optaram por contratar empresas especializadas em vez de desenvolver o seu próprio sistema de reservas (O'Connor e Frew, 2002). Na tabela 2.2 estão resumidas as vantagens e desvantagens dos CRS/GDS.

Tabela 2.2: Vantagens e desvantagens dos CRS/GDS

VANTAGENS DOS CRS/GDS	FONTE
Rápido acesso à informação detalhada sobre diversos produtos e serviços turísticos	Buhalis (1998, 2003)
Permite uma rápida atualização da informação	Buhalis (2003)
Confirmação imediata da reserva	Buhalis (2003)
Aumenta a taxa de ocupação	Buhalis (2003)
Reduz a sazonalidade	Buhalis (2003)
Permite estratégias de preço mais flexíveis (<i>Revenue Management</i>)	Buhalis (1998, 2003)
Reduz os custos de comunicação e de distribuição	Buhalis (1998, 2003)
Gera lucro	Buhalis (2003)
Aumenta a produtividade	Buhalis (1998, 2003)
Permite colocar ofertas de última hora	Buhalis (1998, 2003)
Apoia estratégias de marketing relacional com clientes frequentes	Buhalis (1998, 2003)
Permite gerir diversos produtos e serviços ao mesmo tempo	Buhalis (1998, 2003)

(continuação na página 16)

(continuação da página 15)

Tabela 2.2: Vantagens e desvantagens dos CRS/GDS

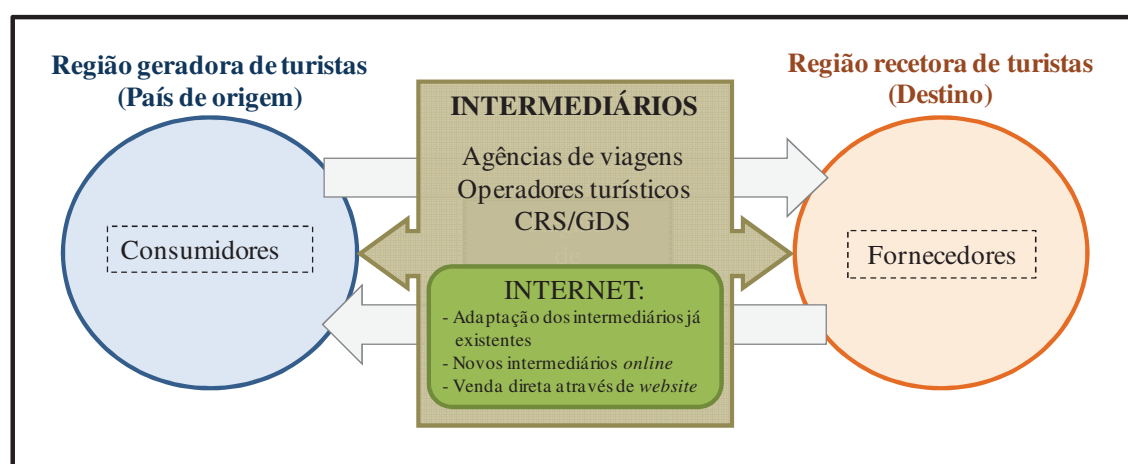
DESVANTAGENS DOS CRS/GDS	FONTE
O consumidor não pode reservar diretamente, ainda precisa de um agente de viagens	Mamaghani (2009) e Rayman-Bacchus e Molina (2001)
Custos elevados de instalação e utilização	Buhalis (2003)
Custos elevados de manutenção	Werthner e Klein (1999)
Os fornecedores têm de pagar comissões aos intermediários assim como às empresas que detêm os CRS/GDS	Buhalis (2004) citado por Buhalis e Zoge (2007)
Reduz as margens	Werthner e Klein (1999)

Fonte: Elaboração própria a partir de Mamaghani (2009), Buhalis (2004) citado por Buhalis e Zoge (2007), Rayman-Bacchus e Molina (2001), Werthner e Klein (1999) e Buhalis (1998, 2003)

2.6.1.2. O novo sistema

A internet mudou a cadeia de distribuição na indústria turística, facilitando por um lado a desintermediação, ou seja a redução do apelo aos intermediários por parte dos consumidores, e por outro lado, a reintermediação com a aparição de novos intermediários *online* (Buhalis e Zoge, 2007 e Werthner e Klein, 1999), como se pode observar na figura 2.3. Assim, a internet deu lugar a novas formas de competir e cooperar (Rayman-Bacchus e Molina, 2001).

Figura 2.3: O novo sistema da indústria turística



Fonte: Elaboração própria a partir de Buhalis e Licata (2002)

A internet alterou significativamente a estrutura da indústria turística (Gursoy, 2010 e Buhalis e Zoge, 2007). Nos últimos anos, a distribuição de produtos através da internet

desenvolveu-se e cresceu. A maioria das empresas turísticas começou a experimentar a distribuição dos seus produtos através deste meio, com impactos profundos sobre a maneira como os produtos turísticos se comercializam, distribuem e vendem. A distribuição através da internet proporcionou para as empresas uma oportunidade de eliminar os intermediários do processo de distribuição (Gursoy, 2010). Pela primeira vez, as empresas turísticas não dependem exclusivamente dos intermediários, o que alterou a posição do poder negocial (Berne *et al.*, 2012 e Buhalis e Zoge, 2007). Neste contexto, a indústria turística teve de repensar a sua estratégia, porque apenas as organizações que compreendem as implicações estratégicas dessas mudanças podem beneficiar no futuro (Buhalis e Zoge, 2007).

Os intermediários devem reavaliar a forma como fazem negócios, para garantir que eles se mantenham competitivos e beneficiem das oportunidades emergentes, nomeadamente da internet (Buhalis, 2003). Com o surgimento da internet, eles têm de se adaptar através da adoção de novas funções e/ou outros tipos de relações com os outros intervenientes no mercado (Werthner e Klein, 1999). Devido a estes desenvolvimentos, os intermediários enfrentaram o perigo de ser substituídos (Ma, Buhalis e Song, 2003).

Os agentes de viagens sentiram uma pressão maior (Ma *et al.*, 2003), porque eles ficaram com um poder diminuído no seio da cadeia de distribuição (Papathanassis e Knolle, 2011; Werthner e Ricci, 2004 e Werthner e Klein, 1999). A maioria dos agentes de viagens limita o seu papel ao de agência de reservas. Os agentes de viagens que não oferecem um valor adicional para o cliente serão gradualmente eliminados da cadeia de distribuição (Buhalis, 2003). Deste modo, os agentes de viagens têm de se transformar em conselheiros de viagens e adicionar valor ao processo de compra e ao produto final (Buhalis e Zoge, 2007; Werthner e Ricci, 2004; Buhalis, 2003 e Werthner e Klein, 1999). “ Duas estratégias se lhes deparam: as agências de viagens podem apostar na diferenciação, na qualidade e personalização do serviço (o que os clientes apreciam e estão dispostos a pagar mais por isso), ou seguir uma estratégia de redução de preços, oferecendo produtos mais baratos do que os concorrentes, através da standardização e economias de escala. Para além destas estratégias, os intermediários podem desenvolver interfaces na internet e reforçar a sua presença no mercado eletrónico” (Milheiro, 2006: 66). De facto, os agentes de viagens expandiram-se e adaptaram as suas atividades à

internet (Buhalis e Zoge, 2007 e Werthner e Klein, 1999), o que lhes permite desenvolver a sua marca *online* e *offline* (Buhalis, 2003).

Os operadores turísticos adaptaram-se às mudanças no comportamento do consumidor, oferecendo produtos mais flexíveis. Eles investiram em sistemas de reservas, que permitem a criação de pacotes turísticos mais flexíveis e respondem mais rapidamente às novas exigências do consumidor (Kärcher, 1997 citado por Werthner e Klein, 1999). Muitas vezes, os consumidores estão dispostos a pagar um valor superior, para adquirir produtos personalizados com um maior grau de flexibilidade. Por isso, os operadores turísticos, que facilitam esse processo, ganham benefícios consideráveis (Buhalis, 2003).

Apesar da principal função dos CRS/GDS ser apoiar os agentes de viagens nas reservas, eles também expandiram a sua atividade. Por um lado, eles começaram a desenvolver *websites*, para o segmento de retalho, que servem como um canal de vendas diretas (Werthner e Ricci, 2004 e Werthner e Klein, 1999). Por outro lado, eles desenvolveram os seus próprios *websites* como canal de vendas diretas ao cliente (Werthner e Klein, 1999). Por exemplo, em 1996 a empresa SABRE lançou Travelocity.com na internet, uma agência de viagens *online* direcionada aos consumidores (Mamaghani, 2009).

Ficou claro que tanto os CRS/GDS, os operadores turísticos e os agentes de viagens permanecem importantes no processo de distribuição do produto turístico. Esses intermediários têm sido utilizados há algum tempo, já foram testados e continuarão a ser importantes para o futuro (O'Connor e Frew, 2002).

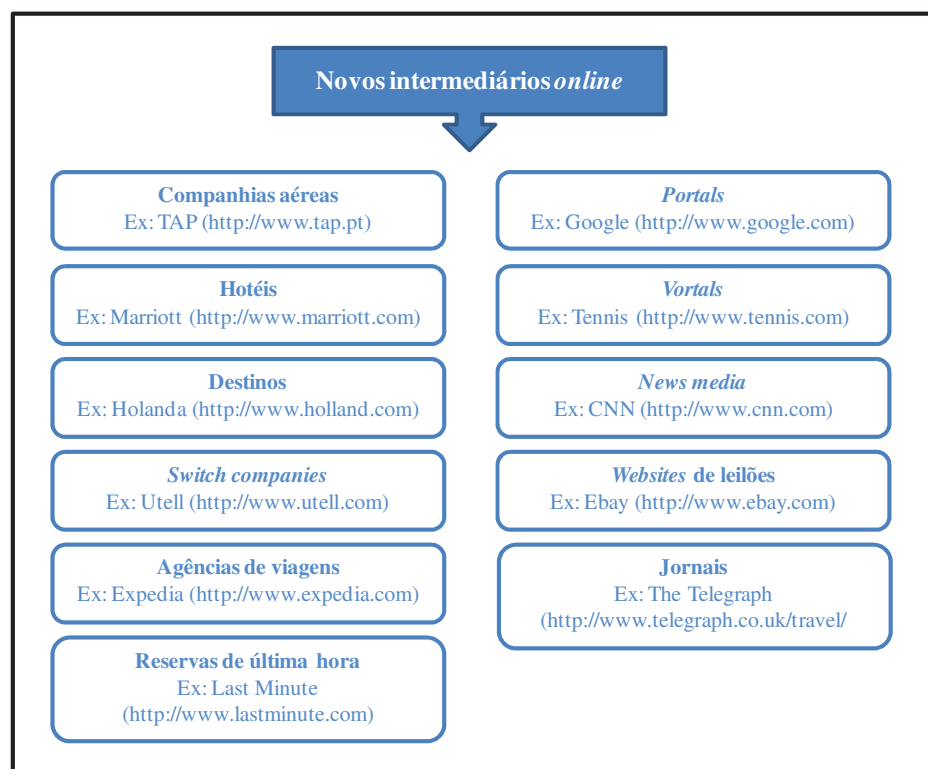
As mudanças estruturais na indústria turística ameaçam os intermediários já existentes, mas por outro lado facilitam o aparecimento de novos intermediários (Werthner e Klein, 1999). De facto, com o desenvolvimento da internet surgiu uma nova geração de intermediários, que são classificados como intermediários eletrónicos por Litvin *et al.* (2008), Buhalis e O'Connor (2005), Buhalis e Licata (2002) e Buhalis (1998, 2003). A maioria destes novos intermediários é principiante na indústria turística (Buhalis, 2003 e Werthner e Klein, 1999), mas muitos deles são empresas ligadas às novas tecnologias (Werthner e Klein, 1999 e Buhalis, 1998). Eles proporcionam diferentes tipos de

serviços com valor acrescentado ao consumidor (Buhalis, 2003 e Werthner e Klein, 1999):

- Tornam a comparação de fornecedores, produtos e preços transparente (Werthner e Klein, 1999);
- Permitem criar e comprar pacotes turísticos de maneira autónoma (Buhalis e Zoge, 2007; Buhalis e O'Connor, 2005 e Werthner e Klein, 1999);
- Facilitam o acesso à informação mais detalhada (Buhalis e Zoge, 2007 e Werthner e Klein, 1999);
- Contribuem para uma redução nos custos de pesquisa de informação (Werthner e Klein, 1999);
- Atraem as melhores ofertas dos fornecedores devido ao seu volume de negócios (Buhalis, 2003).

Os novos intermediários *online* (figura 2.4) devem estar constantemente a inovar, tanto nas técnicas de marketing como nos avanços tecnológicos, de modo a oferecer produtos diferenciados, personalizados e com valor acrescentado (Buhalis e Zoge, 2007).

Figura 2.4: Os novos intermediários *online*



Fonte: Elaboração própria a partir de Buhalis e Licata (2002)

As agências especializadas em ofertas de última hora, assim como os *websites* de leilões, surgiram para permitir a comercialização dos produtos/serviços não vendidos, de uma forma eficaz (Buhalis, 2003).

Os destinos desenvolveram sistemas de gestão do destino (DMS) na internet. Esses *websites* emergiram como uma grande ferramenta de promoção e distribuição para ambos os destinos e as PME presentes no destino (Buhalis, 1998, 2003). Os DMS permitem distribuir uma grande variedade de produtos turísticos, através da representação das empresas turísticas presentes no destino e mais particularmente os pequenos fornecedores independentes (O'Connor e Frew, 2002 e Buhalis, 1998, 2003).

Os agentes de viagens eletrónicos dominam cada vez mais a distribuição de produtos turísticos (Litvin *et al.*, 2008). De facto, os consumidores tornaram-se cada vez mais familiarizados com a internet e substituíram os agentes de viagens tradicionais pelos agentes de viagens *online* (Mamaghani, 2009). Estes novos *websites* fornecem aos consumidores novas funcionalidades/ferramentas, que lhes permitem personalizar os seus produtos (Werthner e Ricci, 2004). A introdução das reservas *online*, com a opção de pagamento imediato, criou uma oportunidade para os agentes de viagens *online*, de distribuir vários produtos de diversos fornecedores, permitindo assim que os turistas pesquisem informação e comprem *online* uma viagem completa (Gursoy, 2010 e Werthner e Klein, 1999). De facto, os agentes de viagens *online* prometeram reduzir os custos, proporcionar uma maior flexibilidade e uma maior escolha (Mamaghani, 2009). Para compensar o inconveniente inerente à falta de relação pessoal, praticamente todos os *websites* de agências de viagens *online* disponibilizam páginas que apresentam as opiniões dos clientes, que já compraram produtos *online*. Isso permite aos consumidores reduzir as suas dúvidas na fase de pré-compra e atenuar a dissonância pós-compra (Litvin *et al.*, 2008).

A proliferação desses novos intermediários *online* confundiu os consumidores e a indústria. De facto, os responsáveis de marketing tiveram de se adaptar rapidamente, para garantir que os seus produtos eram representados em todos os canais de distribuição (Buhalis, 2003). De qualquer forma, os novos intermediários precisam desenvolver a sua própria marca e estabelecer uma forte presença num mercado muito competitivo (Buhalis e Licata, 2002).

O desenvolvimento da internet propiciou fortes mudanças na estrutura da indústria turística, permitindo também aos hoteleiros e outros fornecedores de produtos turísticos, uma oportunidade de vender diretamente ao consumidor (Ma *et al.*, 2003). De facto, eles criaram os seus próprios *websites*, para poder vender os seus produtos diretamente ao consumidor (Werthner e Ricci, 2004 e Werthner e Klein, 1999). Esses *websites* não só permitem vender os seus produtos, como comunicar com os seus clientes e parceiros de negócios (Buhalis e O'Connor, 2005).

As organizações turísticas têm a necessidade de desenvolver estratégias de distribuição utilizando vários canais, para poderem atender às necessidades do mercado (Buhalis, 2003; O'Connor e Frew, 2002 e Webb, 2002). É importante perceber que os diferentes canais de distribuição serão usados para chegar aos diferentes segmentos de mercado (Buhalis, 2003). CRS/GDS/internet operam atualmente, tanto separadamente como em conjunto, assumindo diferentes funções e atingindo diferentes mercados alvos (Buhalis, 1998). Os novos canais de distribuição não vão substituir os canais mais tradicionais, por razões funcionais. A internet não é um equivalente total a um agente de viagens, mas sim uma ferramenta que o complementa (Werthner e Klein, 1999). Assim os novos canais de distribuição permitem uma menor dependência nos canais existentes e uma capacidade de penetrar novos mercados (Webb, 2002).

Paradoxalmente, além de haver mais competição, há também uma maior cooperação. As agências de viagens *online* vendem vários produtos (por exemplo, passagens de avião, quartos de hotel, aluguer de carros, entre outros) de diversos fornecedores. A sua principal função é fornecer um serviço completo, ou seja, oferecer aos consumidores a capacidade de pesquisar e comprar uma viagem completa *online* a partir de um único *website*. Para isso, esses *websites* precisam de informação detalhada e uma ferramenta de reservas automáticas, que só se podem obter através da cooperação com outros fornecedores (O'Connor e Frew, 2002). Assim, confirma-se que neste novo sistema existe ao mesmo tempo uma forte cooperação e competição (Werthner e Klein, 1999).

A maneira como as organizações turísticas vão gerir este potencial conflito entre os diversos canais no seu sistema de distribuição, será um fator muito importante para o seu sucesso. (Webb, 2002). Por exemplo, um dos problemas mais importantes criados por estes novos canais de distribuição *online* é o controlo dos preços. A utilização em

simultâneo de vários canais de distribuição tornou mais difícil a gestão dos preços. Atualmente, os preços estão disponíveis para todos os clientes através da internet. No entanto, as organizações têm um poder limitado sobre a paridade dos preços nos vários canais, ou seja, é cada vez mais difícil manter uma coerência nos preços em todos os canais (Gursoy, 2010).

2.6.2. Gestão e avaliação dos canais de distribuição *online*

Atualmente, a maioria das organizações turísticas está presente em tantos canais de distribuição quanto possível, acreditando que quanto mais, melhor (O'Connor e Picolly, 2003 citados por O'Connor e Murphy, 2004). O elemento chave é perceber o que os clientes valorizam em cada canal de distribuição e se esses canais estão a satisfazer as necessidades e expectativas dos consumidores (Webb, 2002). Assim, as organizações precisam determinar quais são os canais mais eficazes em gerar negócios (O'Connor e Frew, 2002). Uma questão importante surge: como avaliar os canais de distribuição eletrônicos utilizados pelos hotéis? Diversos fatores podem ajudar a determinar a eficácia dos canais de distribuição *online*, os quais estão enumerados na tabela 2.3.

Tabela 2.3: Fatores de avaliação dos canais de distribuição eletrônicos

CATEGORIA	FATOR	FONTE
Financeiro	Receitas obtidas a partir do canal de distribuição <i>online</i>	O'Connor e Frew (2004)
Financeiro	Custos de transação	Gilbert, Beveridge e Lee-Kelley (2005) e O'Connor e Frew (2004)
Financeiro	Custo do capital inicial	Gilbert <i>et al.</i> (2005) e O'Connor e Frew (2004)
Financeiro	Volume de negócios alcançado	Gilbert <i>et al.</i> (2005) e O'Connor e Frew (2004)
Financeiro	Custo de processamento das reservas	Gilbert <i>et al.</i> (2005)
Financeiro	Custo das comissões	Gilbert <i>et al.</i> (2005)
Gestão	Capacidade em reconhecer consumidores individuais	O'Connor e Frew (2004)
Marketing	Potencial para chegar a novos segmentos de mercado	Gilbert <i>et al.</i> (2005) e O'Connor e Frew (2004)
Marketing	Potencial para servir os segmentos de mercado já existentes	Gilbert <i>et al.</i> (2005) e O'Connor e Frew (2004)
Marketing	Tipo de informação apresentada sobre a empresa (preços, descrição, entre outros)	Gilbert <i>et al.</i> (2005)

(continuação na página 23)

(continuação da página 22)

Tabela 2.3: Fatores de avaliação dos canais de distribuição eletrónicos

CATEGORIA	FATOR	FONTE
Operacional	Facilidade de utilização por parte das empresas	O'Connor e Frew (2004)
Operacional	Fácil integração/manutenção dos dados no sistema	O'Connor e Frew (2004)
Operacional	Formato de entrega das reservas à empresa pelo sistema	Gilbert <i>et al.</i> (2005)
Operacional	Ligação com o sistema de reservas da empresa	Gilbert <i>et al.</i> (2005)
Operacional	Capacidade da empresa em controlar os preços	Gilbert <i>et al.</i> (2005)
Operacional	Capacidade de gerir uma política de <i>revenue management</i>	Gilbert <i>et al.</i> (2005)
Fornecedor do sistema	Reputação do provedor do sistema	O'Connor e Frew (2004)
Fornecedor do sistema	Adequação do canal aos produtos fornecidos pela empresa	Gilbert <i>et al.</i> (2005)
Técnico	Velocidade em que a transação pode ser concluída	Gilbert <i>et al.</i> (2005) e O'Connor e Frew (2004)
Técnico	Segurança	Gilbert <i>et al.</i> (2005) e O'Connor e Frew (2004)
Técnico	Velocidade em que a informação/preços podem ser atualizados	O'Connor e Frew (2004)
Técnico	Níveis de tráfego	O'Connor e Frew (2004)

Fonte: Elaboração própria a partir de Gilbert *et al.* (2005) e O'Connor e Frew (2004)

Devido à complexidade crescente dos sistemas de distribuição, gerir canais de distribuição tornou-se um trabalho a tempo inteiro (Gursoy, 2010).

2.7. Conclusão

O produto turístico é um produto complexo, que se caracteriza por ser perecível, heterogéneo e intangível. Por outro lado, ele tem vindo a desenvolver-se de acordo com as necessidades e as exigências dos consumidores, que são cada vez mais experientes. Além disso, eles estão cada vez mais familiarizados com as novas tecnologias, nomeadamente a internet, que lhes permite obter informações mais detalhadas sobre os produtos turísticos e adquirir os mesmos *online*. De facto, a indústria turística sofreu grandes alterações com a introdução da internet, particularmente nos canais de distribuição. Os intermediários, tais como os agentes de viagens, os CRS/GDS e os operadores turísticos, tiveram que se adaptar a essa nova realidade. Por outro lado, novos intermediários eletrónicos apareceram no mercado com novas funcionalidades. Finalmente, os fornecedores desenvolveram os seus próprios *websites* com o intuito de

vender diretamente os seus produtos turísticos ao consumidor final. No próximo capítulo vamos ver mais detalhadamente as características e os impactos das novas tecnologias no turismo.

Capítulo 3. AS NOVAS TECNOLOGIAS AO SERVIÇO DO TURISMO

3.1. Introdução

Como vimos no capítulo anterior, a introdução das novas tecnologias de informação e comunicação transformou o modo de funcionamento da indústria turística. Com o intuito de perceber melhor estas alterações, neste capítulo, vamos apresentar os impactos das novas tecnologias de informação na indústria turística e nos consumidores. Por outro lado, vamos expor em pormenor os benefícios e os inconvenientes, para a indústria turística e para os consumidores, de cada uma das seguintes ferramentas: a internet, o *website* próprio e o *social media*.

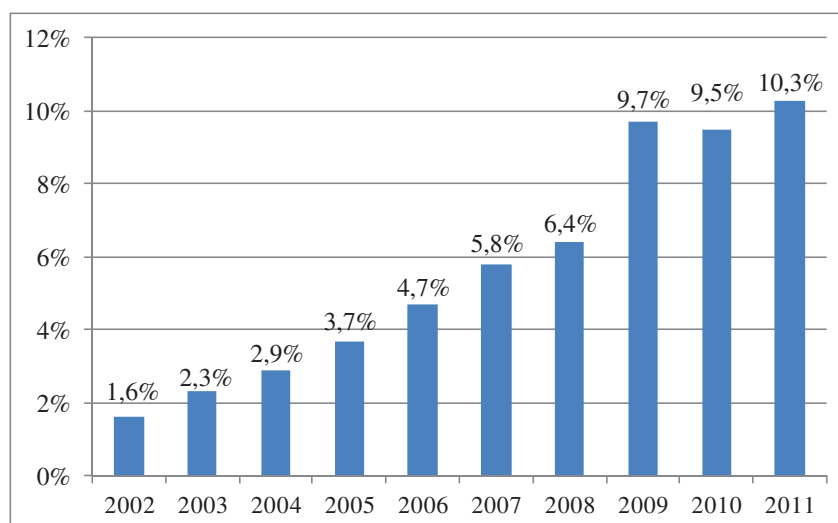
3.2. Estatísticas

De acordo com o INE (2011a), em 2011, cerca de 64% dos agregados domésticos portugueses tiveram acesso a computador em casa, 58% dispuseram de ligação à internet e 57% tiveram acesso à banda larga.

Dos indivíduos entre os 16 e os 74 anos, 58% utilizaram o computador e 55% a internet, em 2011. Em comparação com 2002, estes níveis de utilização representam um crescimento médio anual de 9% na utilização do computador e 13% na utilização da internet (INE, 2011a).

Segundo o INE (2011a), no ano de 2011 cerca de 10% dos indivíduos entre 16 e 74 anos utilizaram a internet para efetuar encomendas de produtos ou serviços. Entre 2002 e 2011, a proporção de indivíduos que efetuaram encomendas pela internet teve um crescimento médio anual de 23%, como o ilustra o gráfico 3.1.

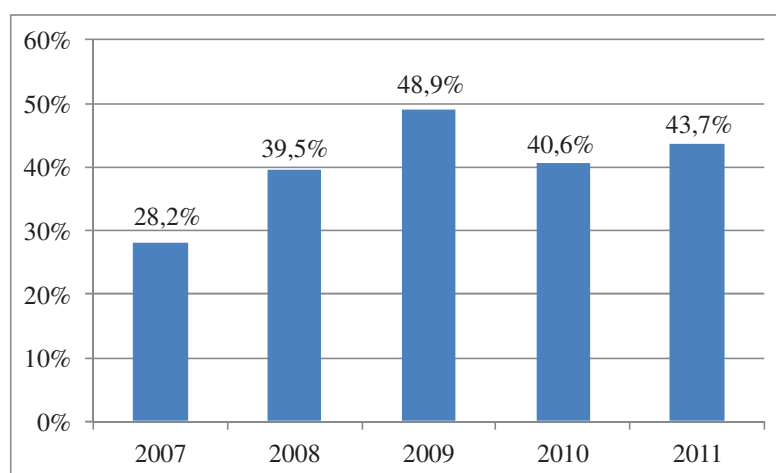
Gráfico 3.1: Indivíduos entre 16 e 74 anos que utilizaram comércio eletrônico através da internet, entre 2002 e 2011, em percentagem



Fonte: INE (2011a)

As viagens e o alojamento representam o tipo de produto mais comprado, utilizando o comércio eletrônico através da internet. Essa tendência tem vindo a aumentar no decorrer dos anos, como se pode verificar no gráfico 3.2.

Gráfico 3.2: Indivíduos entre 16 e 74 anos que utilizaram comércio eletrônico para adquirir viagens e alojamento, entre 2007 e 2011, em percentagem



Fonte: Elaboração própria a partir de INE (2011b)

No entanto, em 2010, os indivíduos que utilizaram a internet nos últimos 12 meses, revelaram ter preocupações com a possibilidade de ocorrerem problemas de segurança ao utilizar a internet. A violação da informação pessoal ou de privacidade (56%) e o

prejuízo financeiro resultante do uso fraudulento do cartão de pagamento (52%) eram dos motivos de preocupação mais citados. Mas, se compararmos com os dados que indicam quais foram os problemas de segurança realmente encontrados, verifica-se que a violação da informação pessoal ou de privacidade (3,6%) e o prejuízo financeiro resultante do uso fraudulento do cartão de pagamento (0%), representam os indicadores mais baixos, em 2010 (INE, 2010).

As preocupações com a segurança na utilização da internet podem constituir um fator inibidor na realização de algumas atividades através da internet, em 2010. Fornecer informação pessoal para *websites* de redes sociais ou profissionais e encomendar produtos ou serviços, são referidos por respectivamente, 27% e 24% dos indivíduos que utilizaram a internet, como atividades que, nos últimos 12 meses, evitaram desenvolver devido a preocupações com a segurança (INE, 2010).

Apesar disso, no sector do turismo, as vendas de produtos e serviços na internet têm fortemente aumentado, assim como o peso das mesmas no total das receitas, como se verifica no gráfico 3.3.

Gráfico 3.3: Evolução das vendas *online* no turismo

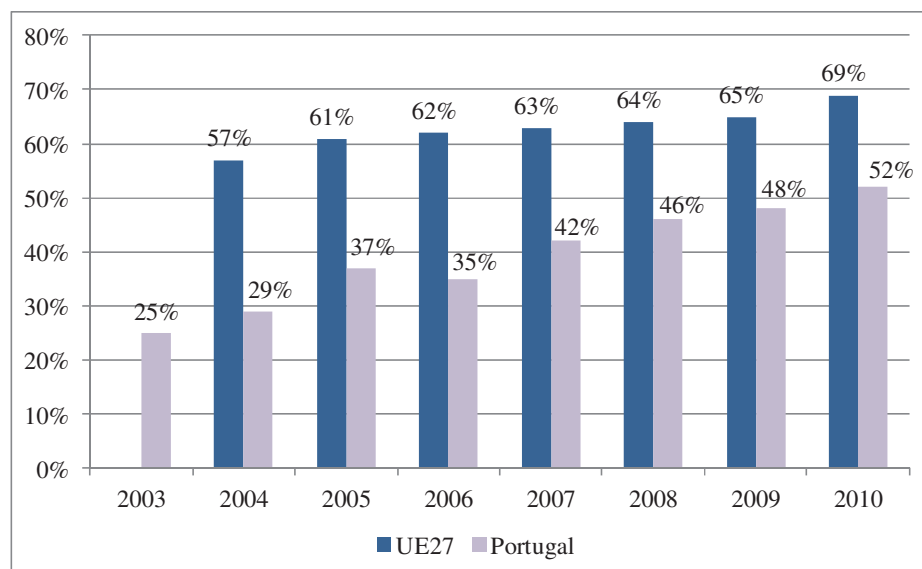


Fonte: Turismo de Portugal (2011)

Por todos os motivos apresentados anteriormente, as empresas desenvolvem cada vez mais os seus próprios *websites*, com o objetivo de criar mais um canal de distribuição. De facto, desde 2003 a percentagem de empresas que têm o seu próprio *website* tem

vindo a aumentar, como se pode observar no gráfico 3.4. No entanto, observa-se que somente cerca de metade das empresas em Portugal tem um *website*, em 2010.

Gráfico 3.4: Percentagem de empresas que possuíam um *website*, entre 2003 e 2010, em Portugal



Fonte: Elaboração própria a partir de EUROSTAT (2010a e 2010b)

Em Portugal, nas empresas que tinham um *website*, em janeiro de 2008, 66% forneciam catálogos de produtos ou listas de preços, 21% tinham ferramentas para encomendar/reservar *online* e 7% permitiam o pagamento *online* (EUROSTAT, 2008).

De acordo com o INE (2011c), 86,6% dos estabelecimentos hoteleiros, em Portugal, tinham presença na internet, em 2011. Relativamente a 2008, registou-se um aumento de cerca de 11 pontos percentuais (75,4% em 2008). Dos estabelecimentos hoteleiros que tinham presença na internet, em 2011, 79,1% tinham através de um *website* próprio, 34,2% estavam presentes através do *website* do grupo hoteleiro e finalmente 54,5% dispunham de informação sobre o estabelecimento no *website* de um portal/diretório turístico.

Na tabela 3.1 podemos ver que, em 2011, as principais funcionalidades facultadas pelos *websites* dos estabelecimentos hoteleiros eram a disponibilização de informações sobre os serviços prestados (95,3%) e as reservas *online* através de formulário disponível no *website* (79,1%). As funcionalidades como a aferição do grau de satisfação dos

utilizadores, o apoio ao utilizador e os pagamentos *online* foram disponibilizadas por aproximadamente um terço dos *websites* dos estabelecimentos (INE, 2011c).

Tabela 3.1: Estabelecimentos hoteleiros com presença na internet, em Portugal, por tipo de funcionalidade disponibilizada nos *websites*, em 2011 (%)

Diponibilização de informações sobre os serviços prestados	95,3%
Reservas <i>online</i> através de formulário disponível no <i>website</i>	79,1%
Aferição do grau de satisfação dos utilizadores	32,4%
Apoio ao utilizador (<i>helpdesk</i> , FAQ's)	29,6%
Pagamentos <i>online</i>	27,3%
Conteúdos personalizados para visitantes regulares	25,0%
Recrutamento de pessoal e formulário de candidatura <i>online</i>	19,8%
Acessibilidade para cidadãos com necessidades especiais	17,6%

Fonte: INE (2011c)

De acordo com o INE (2011c), em 2011, 74,1% os estabelecimentos hoteleiros aceitaram reservas *online* no ano anterior, através de redes eletrónicas, as quais representaram 30% do total das dormidas registadas. A proporção de estabelecimentos hoteleiros que receberam reservas *online* passou de 64,5% em 2008, para 74,1% em 2011.

3.3. As tecnologias de informação e comunicação

Buhalis (2003) define as tecnologias de informação e comunicação como sendo, toda a gama de ferramentas eletrónicas, que facilitam a gestão operacional e estratégica das organizações. Essas ferramentas permitem gerir as suas informações, funções e processos, bem como comunicar de forma interativa com as partes interessadas, permitindo-lhes alcançar a sua missão e objetivos.

A revolução das novas tecnologias gerou profundas transformações na indústria turística (Buhalis e Law, 2008 e Buhalis, 1998). Estes desenvolvimentos tiveram impactos positivos na indústria do turismo e nos consumidores (Mamaghani, 2009), os quais estão sintetizados nas tabelas 3.2 e 3.3, que se apresentam de seguida.

Tabela 3.2: Vantagens das novas tecnologias para a indústria turística

VANTAGENS PARA A INDÚSTRIA TURÍSTICA	FONTE
Ganhar vantagem competitiva	Zhang <i>et al.</i> (2009), Ma <i>et al.</i> (2003) e Buhalis (1998, 2003)
Aumentar a eficácia da cadeia de distribuição	Zhang <i>et al.</i> (2009) e Buhalis (2003)
Ter acesso universal	Wang, Yue e Fesenmaier (2002) e Buhalis (1998, 2003)
Reduzir as barreiras à entrada do mercado	Buhalis (2003) e Werthner e Klein (1999)
Fornecer informação atualizada sobre produtos/serviços e preços	Zhang <i>et al.</i> (2009) e Buhalis (2003)
Permitir uma distribuição direta	Buhalis e O'Connor (2005) e Buhalis (2003)
Aumentar a interatividade entre as empresas e os consumidores	Werthner e Klein (1999) e Buhalis (1998, 2003)
Aumentar a interatividade entre as empresas e os parceiros de negócios	Buhalis (2003) e Werthner e Klein (1999)
Desenvolver bases de dados com informação relevante sobre os consumidores	Buhalis e O'Connor (2005) e Buhalis (2003)
Segmentar os consumidores	Buhalis (2003)
Desenvolver produtos diferenciados (com valor acrescentado)	Buhalis (2003) e Werthner e Klein (1999)
Implementar estratégias de marketing relacional	Buhalis (2003)
Implementar políticas de <i>revenue management</i>	Buhalis (2003)
Seguir as estratégias da concorrência	Buhalis (2003)
Reduzir os custos	Zhang <i>et al.</i> (2009), Buhalis e O'Connor (2005), Ma <i>et al.</i> (2003), Rayman-Bacchus e Molina (2001), Werthner e Klein (1999) e Buhalis (1998, 2003)
Aumentar a quota de mercado	Buhalis (2003)

Fonte: Elaboração própria a partir de Zhang *et al.* (2009), Buhalis e O'Connor (2005), Ma *et al.* (2003), Wang *et al.* (2002), Rayman-Bacchus e Molina (2001), Werthner e Klein (1999) e Buhalis (1998, 2003)

Tabela 3.3: Vantagens das novas tecnologias para os consumidores

VANTAGENS PARA OS CONSUMIDORES	FONTE
Reduzir o tempo de pesquisa de informação	Buhalis (2003)
Aceder a informação detalhada e atualizada	O'Connor e Frew (2002, 2004) e Buhalis (1998, 2003)
Efetuar reservas fácil e rapidamente	O'Connor e Frew (2002, 2004) e Buhalis (1998, 2003)
Comparar os produtos/serviços e os preços	Law <i>et al.</i> (2009)
Obter produtos/serviços personalizados	Buhalis e O'Connor (2005)
Contactar mais facilmente as empresas e dar <i>feedback</i>	Buhalis (2003)

Fonte: Elaboração própria a partir de Law *et al.* (2009), Buhalis e O'Connor (2005), O'Connor e Frew (2002, 2004) e Buhalis (1998, 2003)

Apesar de todas estas vantagens, existem alguns limites na adoção das novas tecnologias. O domínio das PME na área do turismo significa que a utilização das novas tecnologias tem sido reduzida ao mínimo (Milano, Baggio e Piattelli, 2011 e Buhalis,

2003). Três fatores explicam essa modesta adoção das novas tecnologias (Milano *et al.*, 2011):

- Os gestores das empresas turísticas não estão muito a favor da adoção das novas tecnologias (Milano *et al.*, 2011).
- Eles têm falta de recursos financeiros (Milano *et al.*, 2011). O investimento inicial é muito dispendioso (Buhalis e O'Connor, 2005 e Buhalis, 2003) e de maneira geral, os custos associados (capital, formação, pessoal, entre outros) por vezes excedem os benefícios gerados (Buhalis, 1998).
- Finalmente, eles têm poucas competências técnicas para trabalhar com as novas tecnologias (Milano *et al.*, 2011). As PME muitas vezes não têm os conhecimentos necessários para tirar proveito dessas oportunidades e desenvolver a sua competitividade. Muitas vezes, isso é devido à falta de conhecimentos em tecnologias de informação dos seus funcionários, o que aumenta a sua dependência em pessoal qualificado (Buhalis, 2003). Por isso, as empresas têm que identificar e treinar pessoal que será eficaz e inovador ao utilizar as novas tecnologias (Buhalis, 1998, 2003).

As novas tecnologias podem permitir às organizações alcançar e manter uma vantagem competitiva, mas apenas se determinados pré-requisitos forem reunidos. Estes incluem: (i) o planeamento de longo prazo; (ii) a introdução de processos inovadores; (iii) o compromisso da direção e (iv) a formação do pessoal ao longo da hierarquia. As organizações de turismo, que não incorporam as novas tecnologias na sua gestão estratégica e operacional, serão cada vez mais deixadas para trás e perderão quota de mercado, colocando em risco o seu futuro. Apenas as organizações dinâmicas e inovadoras serão capazes de sobreviver (Buhalis, 2003).

3.4. A internet

A internet, originalmente chamada ARPANET, surgiu no final dos anos 60 e foi criada pelo exército dos Estados Unidos da América (*Defense Advanced Research Projects Agency*), como sendo uma ferramenta militar (Buhalis, 2003 e Werthner e Klein, 1999). A internet suporta uma ampla variedade de ferramentas e diferentes funções, que permitem a comunicação e a partilha de dados (Buhalis, 2003). Desde então ela tem crescido como uma rede que integra várias redes (Werthner e Klein, 1999).

O número de utilizadores da internet aumentou significativamente ao longo dos últimos anos (Liang e Law, 2003 e Shin, 2001). Esse rápido crescimento no número de utilizadores da internet e o aumento da taxa de transações *online* confirmam a popularidade desta tecnologia (Law, Qi e Buhalis 2010).

Além disso, a internet tem tido um grande impacto sobre o turismo nos últimos anos (Liang e Law, 2003). De facto, as empresas que fornecem alojamento consideram a internet como uma ferramenta de marketing (Law *et al.*, 2010; Law *et al.*, 2009; Buhalis e Law, 2008; Gan, Sim, Tan e Tna, 2006; Jeong e Choi, 2004; Buhalis, 2003; Liang e Law, 2003; Gilbert e Powell-Perry, 2002; Wan, 2002; Jeong e Lambert, 2001 e Gilbert, Powell-Perry e Widijoso, 1999), que liga os hotéis e os consumidores (Law *et al.*, 2010; Scaglione, Schegg e Murphy, 2009; Gan *et al.*, 2006; Jeong e Choi, 2004; Liang e Law, 2003 e O'Connor e Frew, 2002). Por isso, o potencial da internet tem fortes impactos nas empresas, assim como nos consumidores (Gilbert e Powell-Perry, 2002), os quais estão resumidos nas tabelas 3.4 e 3.5.

Tabela 3.4: Vantagens e inconvenientes da internet para as empresas

VANTAGENS PARA AS EMPRESAS	FONTE
Canal de distribuição complementar	Gan <i>et al.</i> (2006), Jeong e Choi (2004), Buhalis (2003), Liang e Law (2003), Gilbert e Powell-Perry (2002), O'Connor e Frew (2002) e Werthner e Klein (1999)
Distribuição direta de produtos/serviços aos consumidores	Buhalis e Zoge (2007), Buhalis e O'Connor (2005) e Werthner e Klein (1999)
Baixo custo de entrada na internet	Gilbert e Powell-Perry (2002) e Werthner e Klein (1999)
Redução dos custos de distribuição	Buhalis e Zoge (2007), Jang (2004), Kim e Kim (2004), Buhalis (2003), Buhalis e Licata (2002), Gilbert e Powell-Perry (2002) e Shin (2001)
Penetrar mais facilmente mercados estrangeiros	Au e Ekiz (2009), Maswera, Dawson e Edwards (2006), Buhalis (2003), Buhalis e Licata (2002) e Frey, Schegg e Steiner (2002)
Permite igualdade de acesso para todos os tipos de hotéis	Buhalis e O'Connor (2005) e Gilbert e Powell-Perry (2002)
Aumentar as receitas	Essawy (2005) e Buhalis (2003)
Fornecer informações atualizadas	Law <i>et al.</i> (2010), Litvin <i>et al.</i> (2008), Gan <i>et al.</i> (2006), Maswera <i>et al.</i> (2006), Jeong e Choi (2004), Kim e Kim (2004), Buhalis (2003), Doolin, Burgess e Cooper (2002), Gilbert e Powell-Perry (2002), Wan (2002), Jeong e Lambert (2001) e Werthner e Klein (1999)

(continuação na página 32)

(continuação da página 31)

Tabela 3.4: Vantagens e inconvenientes da internet para as empresas

VANTAGENS PARA AS EMPRESAS	FONTE
Estabelecer e manter relações de longo prazo com os clientes	Au e Ekiz (2009), Gan <i>et al.</i> (2006), Jang (2004), Jeong e Choi (2004), Buhalis (2003), Liang e Law (2003), Buhalis e Licata (2002), Doolin <i>et al.</i> (2002), Gilbert e Powell-Perry (2002), Shin (2001), Gilbert <i>et al.</i> (1999) e Buhalis (1998)
Estabelecer e manter relações de longo prazo com os parceiros	Buhalis (2003), Shin (2001) e Gilbert <i>et al.</i> (1999)
Definir o perfil dos clientes, através da recolha de informação sobre as suas preferências, interesses e expectativas	Gan <i>et al.</i> (2006), Buhalis (2003), Doolin <i>et al.</i> (2002), Gilbert e Powell-Perry (2002), Shin (2001) e Werthner e Klein (1999)
Segmentar os consumidores de maneira mais eficiente	Au e Ekiz (2009), Gan <i>et al.</i> (2006), Buhalis (2003) e Buhalis e Licata (2002)
Enviar comunicações e promoções personalizadas	Doolin <i>et al.</i> (2002), Frey <i>et al.</i> (2002) e Shin (2001)
Personalizar os produtos para responder às necessidades dos clientes	Buhalis e Zoge (2007), Buhalis e Licata (2002) e Shin (2001)
Permitir reservas/compras <i>online</i>	Law <i>et al.</i> (2010), Au e Ekiz (2009), Scaglione <i>et al.</i> (2009), Bai <i>et al.</i> (2008), Wong e Law (2005), Jeong e Choi (2004), Kim e Kim (2004), Liang e Law (2003), Gilbert e Powell-Perry (2002) e Wan (2002)
Melhorar as estratégias de preço (<i>revenue management</i>)	Wong e Law (2005), Britan e Caldentey (2003) e Shin (2001)
INCONVENIENTES PARA AS EMPRESAS	FONTE
Menos barreiras à entrada para novos concorrentes	Buhalis e Zoge (2007), Maswera <i>et al.</i> (2006), Shin (2001) e Werthner e Klein (1999)
Fácil copiar as ideias dos concorrentes, dentro de um curto período de tempo	Buhalis e Zoge (2007)
Custos elevados de implementação e manutenção	Au e Ekiz (2009), Scharl, Wöber e Bauer (2004) e Buhalis (2003)
Forte concorrência	Au e Ekiz (2009), Buhalis e Zoge (2007) e Shin (2001)
Falta de conhecimentos técnicos	Au e Ekiz (2009)
Controlo limitado da informação disponível na internet	O'Connor e Murphy (2004)

Fonte: Elaboração própria a partir de Law *et al.* (2010), Au e Ekiz (2009), Scaglione *et al.* (2009), Bai *et al.* (2008), Litvin *et al.* (2008), Buhalis e Zoge (2007), Gan *et al.* (2006), Maswera *et al.* (2006), Buhalis e O'Connor (2005), Essawy (2005), Wong e Law (2005), Jang (2004), Jeong e Choi (2004), Kim e Kim (2004), O'Connor e Murphy (2004), Scharl *et al.* (2004), Britan e Caldentey (2003), Liang e Law (2003), Buhalis e Licata (2002), Doolin *et al.* (2002), Frey *et al.* (2002), Gilbert e Powell-Perry (2002), O'Connor e Frew (2002), Wan (2002), Jeong e Lambert (2001), Shin (2001), Gilbert *et al.* (1999), Werthner e Klein (1999) e Buhalis (1998 e 2003)

Tabela 3.5: Vantagens e inconvenientes da internet para os consumidores

VANTAGENS PARA OS CONSUMIDORES	FONTE
Aceder facilmente a informações sobre produtos e serviços	Xie <i>et al.</i> (2011), Au e Ekiz (2009), Litvin <i>et al.</i> (2008), Gan <i>et al.</i> (2006), Jang (2004), Kim e Kim (2004), Britan e Caldentey (2003), Buhalis e Licata (2002), Gilbert e Powell-Perry (2002), Wan (2002), Shin (2001), Werthner e Klein (1999) e Buhalis (1998, 2003)
Facilitar a comparação dos preços	Noone e Mattila (2009), Buhalis e Zoge (2007), O'Connor e Murphy (2004), Britan e Caldentey (2003) e Shin (2001)
Comprar produtos/serviços facilmente	Xie <i>et al.</i> (2011), Au e Ekiz (2009), Litvin <i>et al.</i> (2008), Buhalis (2003), Buhalis e Licata (2002), Gilbert e Powell-Perry (2002) e Werthner e Klein (1999)
Aumentar o poder negocial dos consumidores	Buhalis e Zoge (2007) e Shin (2001)
Reduzir os custos de recolha de informação (tempo e dinheiro)	Au e Ekiz (2009), Buhalis e Zoge (2007), Kim e Kim (2004), Shin (2001) e Werthner e Klein (1999)
Ser acessível 24h/24h e 365 dias/365 dias	Au e Ekiz (2009), Bai, Hu e Jang (2006), Buhalis (2003) e Buhalis e Licata (2002)
INCONVENIENTES PARA OS CONSUMIDORES	FONTE
Segurança, privacidade e confidencialidade nas transações financeiras	Au e Ekiz (2009), Buhalis e Law (2008), Schmidt, Cantalops e Santos (2008), Wong e Law (2005) e Buhalis e Licata (2002)
Falta de contacto humano nas interações	Au e Ekiz (2009), Law <i>et al.</i> (2009) e Buhalis e Licata (2002)
Falta de conhecimentos técnicos para utilizar computadores/internet	Au e Ekiz (2009)
Informação disponível incorreta (não atualizada)	Buhalis (2003)
Barreira linguística (no mundo do turismo o inglês prevalece)	Buhalis (2003)

Fonte: Elaboração própria a partir de Xie *et al.* (2011), Au e Ekiz (2009), Law *et al.* (2009), Noone e Mattila (2009), Buhalis e Law (2008), Litvin *et al.* (2008), Schmidt *et al.* (2008), Buhalis e Zoge (2007), Bai *et al.* (2006), Gan *et al.* (2006), Wong e Law (2005), Jang (2004), Kim e Kim (2004), O'Connor e Murphy (2004), Britan e Caldentey (2003), Buhalis e Licata (2002), Gilbert e Powell-Perry (2002), Wan (2002), Shin (2001), Werthner e Klein (1999) e Buhalis (1998, 2003)

No turismo, a internet é uma interface muito importante entre os clientes e a indústria turística. Ela permite trocar informações, realizar transações e gerir o relacionamento entre ambas as partes (Scaglione *et al.*, 2009).

3.5. Comércio eletrónico

As tecnologias de informação introduziram o comércio eletrónico, através do desenvolvimento da internet (Mamaghani, 2009). Para Buhalis (2003) o comércio

eletrónico é o comércio seguro de bens, informações e serviços, utilizando a internet. Para ser mais preciso, Yeh, Leong, Blecher e Lai (2005) definem-no como sendo, o processo de compra e venda de bens e serviços, que envolve transações eletrónicas usando a internet, redes ou outras tecnologias digitais.

O crescimento intensivo do comércio eletrónico obrigou as organizações a investir em tecnologias, para sobreviver à concorrência e explorar os potenciais benefícios deste canal (Michopoulou e Buhalis, 2008). Além disso, o aparecimento do comércio eletrónico criou um novo modelo de negócios, que afetou todos os aspetos do marketing mix (Webb, 2002 e Shin, 2001). O comércio eletrónico permite encontrar novas maneiras de expandir os mercados onde as empresas estão presentes, atrair e reter clientes, adequando os produtos e serviços às suas necessidades e reestruturar os seus procedimentos para fornecer produtos e serviços de maneira mais eficiente e eficaz (Shin, 2001).

Apesar de uma certa reticência na adoção das novas tecnologias, o comércio eletrónico foi depressa aceite e utilizado na indústria hoteleira (O'Connor e Frew, 2004 e Liang e Law, 2003). Estes desenvolvimentos tiveram impactos na indústria turística e no comportamento dos consumidores (Mamaghani, 2009), como se pode observar nas tabelas 3.6 e 3.7.

Tabela 3.6: Vantagens e inconvenientes do comércio eletrónico para a indústria turística

VANTAGENS PARA A INDÚSTRIA TURÍSTICA	FONTE
Investimento pouco dispendioso	Shin (2001)
Reduzir os custos de distribuição	Buhalis (2003), Webb (2002) e Werthner e Klein (1999)
Processo de distribuição mais eficiente	Buhalis (2003)
Distribuir produtos e serviços diretamente aos consumidores	Buhalis (2003) e Werthner e Klein (1999)
Aceder a novos segmentos de mercado	Buhalis (2003) e Webb (2002)
Fornecer informação a nível mundial, 24h/24h e 365 dias/365 dias	Maswera, Dawson e Edwards (2008), Buhalis (2003), Webb (2002) e Werthner e Klein (1999)
Permitir transações <i>online</i>	Maswera <i>et al.</i> (2008)
Comunicar diretamente com os consumidores	Buhalis (2003)
Reter os consumidores	Maswera <i>et al.</i> (2008)
Oferecer produtos adaptados às necessidades do consumidor	Buhalis (2003)
Propor ofertas de última hora para evitar desperdícios	Werthner e Klein (1999)
Aumentar receitas/quota de mercado	Buhalis (2003)

(continuação na página 35)

(continuação da página 34)

Tabela 3.6: Vantagens e inconvenientes do comércio eletrônico para a indústria turística

INCONVENIENTES PARA A INDÚSTRIA TURÍSTICA	FONTE
Aumentar a concorrência	Buhalis (2003) e Werthner e Klein (1999)
Reduzir os preços dos produtos/serviços	Werthner e Klein (1999)
Gerir potenciais conflitos entre os vários canais de distribuição	Werthner e Klein (1999)
Fácil imitação por parte dos concorrentes	Werthner e Klein (1999)
Reduzir as barreiras à entrada para novos concorrentes	Maswera <i>et al.</i> (2008) e Werthner e Klein (1999)
Custos elevados de manutenção	Werthner e Klein (1999)

Fonte: Elaboração própria a partir de Maswera *et al.* (2008), Buhalis (2003), Webb (2002), Shin (2001) e Werthner e Klein (1999)

Tabela 3.7: Vantagens e inconvenientes do comércio eletrônico para os consumidores

VANTAGENS PARA OS CONSUMIDORES	FONTE
Aceder diretamente à informação detalhada sobre produtos/serviços	Mamaghani (2009) e Werthner e Klein (1999)
Disponível 24h/24h e 365 dias/365 dias	Mamaghani (2009) e Werthner e Klein (1999)
Reduzir custos de pesquisa de informação	Werthner e Klein (1999)
Reservar <i>online</i>	Mamaghani (2009)
Efetuar transações <i>online</i>	Mamaghani (2009) e Werthner e Klein (1999)
Comunicar mais facilmente com as empresas turísticas	Werthner e Klein (1999)
Obter produtos e serviços personalizados	Buhalis (2003) e Werthner e Klein (1999)
INCONVENIENTES PARA OS CONSUMIDORES	FONTE
Falta de segurança nas transações	Werthner e Klein (1999)

Fonte: Elaboração própria a partir de Mamaghani (2009), Buhalis (2003) e Werthner e Klein (1999)

3.6. Website próprio

O'Connor e Frew (2004) salientam que os hotéis utilizam vários canais *online* para distribuir os seus produtos/serviços. Muitos optaram por vender os seus produtos nos *websites* dos agentes de viagens *online*, como a Expedia e a Travelocity (Law e Cheung, 2005). No entanto, segundo Buhalis (2003) e O'Connor e Frew (2002) a maioria dos estabelecimentos hoteleiros aproveitou as oportunidades apresentadas pela internet. De acordo com Law e Cheung (2005) e Buhalis (2003), eles têm desenvolvido a sua presença *online*, através da criação do próprio *website*, o que lhes permite vender diretamente ao consumidor os seus produtos/serviços.

De acordo com Panagopoulos, Kanellopoulos, Karachanidis e Konstantinidis (2011), Chiou, Lin e Perng (2010), Law *et al.* (2010), Au e Ekiz (2009), Law *et al.* (2009), Wong e Law (2005), Jeong e Choi (2004), Kim e Kim (2004), Buhalis (2003), Chung e Law (2003), Yeung e Law (2003) e Gilbert *et al.* (1999), quando um hotel decide desenvolver o seu próprio *website*, ele tem diversos objetivos em mente, os quais estão enumerados na tabela 3.8.

Tabela 3.8: Objetivos de um *website*

OBJETIVOS	FONTE
Manter-se competitivos	Kim e Kim (2004) e Yeung e Law (2003)
Melhorar a imagem de marca da empresa	Panagopoulos <i>et al.</i> (2011), Law <i>et al.</i> (2009) e Chung e Law (2003)
Promover os seus serviços e produtos	Chiou <i>et al.</i> (2010), Au e Ekiz (2009) e Wong e Law (2005)
Atrair mais clientes e aumentar o volume de vendas	Panagopoulos <i>et al.</i> (2011), Chiou <i>et al.</i> (2010), Law <i>et al.</i> (2009), Wong e Law (2005), Jeong e Choi (2004), Buhalis (2003), Chung e Law (2003) e Gilbert <i>et al.</i> (1999)
Aumentar a quota de mercado	Law <i>et al.</i> (2010)
Fortalecer a comunicação e o relacionamento com os consumidores	Law <i>et al.</i> (2010) e Jeong e Choi (2004)

Fonte: Elaboração própria a partir de Panagopoulos *et al.* (2011), Chiou *et al.* (2010), Law *et al.* (2010), Au e Ekiz (2009), Law *et al.* (2009), Wong e Law (2005), Jeong e Choi (2004), Kim e Kim (2004), Buhalis (2003), Chung e Law (2003), Yeung e Law (2003) e Gilbert *et al.* (1999)

3.6.1. Funções de um *website*

O *website* de uma empresa tem que fornecer aos consumidores informação relevante e detalhada acerca dos seus produtos/serviços (Gursoy, 2010; Jeong e Choi, 2004; Kim e Kim, 2004; Chung e Law, 2003 e Shin, 2001), de acordo com as necessidades dos consumidores (Law *et al.*, 2009 e Jeong e Choi, 2004). Além disso, um *website* permite fornecer muito mais conteúdo do que um meio de comunicação tradicional. Ele pode incluir vídeos e imagens dos produtos/serviços, o que permite melhorar a satisfação do cliente. De facto, com essas novas ferramentas, a diferença entre as expectativas dos consumidores e a experiência vivida irão diminuir (Buhalis, 2003).

Para Wong e Law (2005), Kim e Kim (2004), Chung e Law (2003) e Gilbert *et al.* (1999), um *Website* eficiente tem que permitir ao consumidor efetuar reservas *online*. No entanto, Maswera, Edwards e Dawson (2009) referem que, devido às preocupações

dos clientes relativamente à segurança nas transações, todos os dados pessoais têm que ser protegidos.

A interação com os clientes permite a recolha de dados sobre as suas preferências e interesses (Maswera *et al.*, 2009; Gan *et al.*, 2006; Maswera *et al.*, 2006; Kim e Kim, 2004; Law *et al.*, 2004; Buhalis, 2003; Doolin *et al.*, 2002 e Shin, 2001). Cada vez mais, os consumidores estão dispostos a fornecer informações pessoais importantes, em troca de reconhecimento e produtos/serviços personalizados. Por isso, as organizações de turismo devem recolher informações sobre os seus clientes em cada fase do serviço: antes, durante e depois de uma visita, a fim de perceber o seu comportamento, as suas preocupações e os seus interesses (Buhalis e Law, 2008). De facto, as constantes interações com os clientes permitem obter informação muito valiosa (Buhalis, 2003). Os hotéis são uma indústria ideal para começar um relacionamento com os clientes, utilizando ferramentas de marketing relacional de forma eficaz na internet e mais precisamente no próprio *website* (Gan *et al.*, 2006).

Por um lado, um *website* tem que incluir ferramentas que permitem ao cliente colocar a sua opinião e os seus comentários sobre os produtos/serviços (Xie *et al.*, 2011; Cox *et al.*, 2009; Buhalis e Law, 2008; Park *et al.*, 2007 e Buhalis, 2003). Essa informação, apresentada sob a perspectiva dos consumidores que compraram e/ou usaram o produto, inclui as suas experiências, avaliações e opiniões (Park *et al.*, 2007). Esses comentários podem ajudar outros consumidores a tomar a sua decisão de compra (Xie *et al.*, 2011). Os hotéis também podem adquirir dados importantes sobre os seus clientes no processo de reserva efetuado na internet (Gan *et al.*, 2006; Kim e Kim, 2004 e Gilbert *et al.*, 1999).

Além disso, as organizações podem fazer perguntas específicas durante o processo de registo, a fim de recolher mais informações e estabelecer um perfil (Buhalis, 2003). É também habitual solicitar o melhor meio de contacto com o cliente para envio de futuras comunicações (Buhalis, 2003). Também é possível obter mais informações, tais como a duração da estadia e os gastos efetuados, através dos registos da empresa (Gilbert *et al.*, 1999).

Todas estas informações podem ser reunidas numa base de dados, que será posteriormente segmentada por perfil de clientes (Gan *et al.*, 2006; Kim e Kim, 2004 e Gilbert *et al.*, 1999). Com base nesta informação, os hotéis podem fornecer comunicações e/ou produtos/serviços mais personalizados e adequados a cada cliente (Kim e Kim, 2004; Law *et al.*, 2004; Buhalis, 2003; Doolin *et al.*, 2002; Jeong e Lambert, 2001; Shin, 2001 e Werthner e Klein, 1999).

O marketing relacional *online* pode ser definido como, o uso de características/ferramentas interativas no *website*, com o intuito de estabelecer, manter e construir um relacionamento de longo prazo com os clientes (Gan *et al.*, 2006), sendo o objetivo final a retenção e a fidelização dos clientes (Huefner e Largay, 2008; Buhalis, 2003 e Gilbert e Powell-Perry, 2002). No mercado atual, onde existe um excesso de oferta e uma queda na procura, os hotéis aperceberam-se que é necessário tornar fiéis o número reduzido de clientes. Como tal, é necessário reorientar a estratégia e passar a reter os clientes em vez de apenas os atrair (Gilbert e Powell-Perry, 2002 e Gilbert *et al.*, 1999), porque atrair novos clientes é mais dispendioso do que os reter (O'Connor e Frew, 2004). Ao desenvolver um forte relacionamento com os clientes, os hotéis podem combater os intermediários *online* e reduzir o perigo de substituição, contribuindo assim para uma rentabilidade a longo prazo (O'Connor e Frew, 2004 e O'Connor e Murphy, 2004).

Considerando a importância da internet, os hotéis devem perceber que os *websites* já não são apenas uma brochura eletrónica (Bai *et al.*, 2006). As funções de um *website* vão para além da simples promoção e venda de produtos aos consumidores (Kim e Kim, 2004). Atualmente, a maioria dos *websites* na área do turismo estão a transformar-se, passando de uma simples brochura com informações para os consumidores, para uma ferramenta mais interativa, que permite a interação entre o cliente e a empresa (Law *et al.*, 2004). De facto, os hotéis têm de melhorar as capacidades interativas dos seus *websites*, para comunicar com os seus clientes (Bai *et al.*, 2006 e Liang e Law, 2003). No entanto, à exceção das grandes cadeias de hotéis, muitos *websites* de hotéis ainda possuíam um número limite de funções, tais como a promoção e a distribuição. Só uns poucos exploram outros potenciais, tais como as ferramentas de suporte ao *Customer Relationship Management* (CRM) (Schmidt *et al.*, 2008).

3.6.2. Vantagens e limites de um *website*

Gursoy (2010), Buhalis e Zoge (2007), Bai *et al.* (2006), Wong e Law (2005), Yeung e Law (2004), Buhalis (2003), Chung e Law (2003), Liang e Law (2003), Gilbert e Powell-Perry (2002) e Gilbert *et al.* (1999), salientam que podem ser enumeradas diversas vantagens na adoção de um *website* próprio, as quais elencamos de forma resumida na tabela 3.9.

Tabela 3.9: Vantagens para uma empresa de ter uma presença na internet

VANTAGENS DO <i>WEBSITE</i>	FONTE
Vender diretamente produtos/serviços ao consumidor	Gursoy (2010) e Buhalis (2003)
Reduzir a dependência nos intermediários	Buhalis e Zoge (2007)
Aumentar as receitas	Liang e Law (2003)
Reduzir os custos de distribuição	Gursoy (2010), Wong e Law (2005), Buhalis (2003) e Liang e Law (2003)
Acessível 24h/24h e 365 dias/365 dias	Bai <i>et al.</i> (2006) e Gilbert <i>et al.</i> (1999)
Penetrar mercados estrangeiros	Yeung e Law (2004), Gilbert e Powell-Perry (2002) e Gilbert <i>et al.</i> (1999)
Aumentar a interatividade entre a empresa e os clientes	Buhalis (2003) e Gilbert <i>et al.</i> (1999)
Facilitar a implementação de uma estratégia de <i>revenue management</i>	Buhalis (2003)
Baixos custos de desenvolvimento	Yeung e Law (2004) e Gilbert e Powell-Perry (2002)
Proporcionar igualdade de acesso ao mercado, para todos os tipos e tamanhos de hotéis	Buhalis e Zoge (2007), Chung e Law (2003), Liang e Law (2003), Gilbert e Powell-Perry (2002) e Gilbert <i>et al.</i> (1999)

Fonte: Elaboração própria a partir de Gursoy (2010), Buhalis e Zoge (2007), Bai *et al.* (2006), Wong e Law (2005), Yeung e Law (2004), Buhalis (2003), Chung e Law (2003), Liang e Law (2003), Gilbert e Powell-Perry (2002) e Gilbert *et al.* (1999)

Apesar de todas as vantagens de ter uma presença na internet, Au e Ekiz (2009), Maswera *et al.* (2009), Schmidt *et al.* (2008), Scharl *et al.* (2004), Buhalis (2003), Chung e Law (2003), Liang e Law (2003), Gilbert e Powell-Perry (2002), Gilbert *et al.* (1999) e Werthner e Klein (1999), salientam que existem alguns limites, no que diz respeito à criação de um *website* próprio, que sintetizamos na tabela 3.10.

Tabela 3.10: Limites de um *website*

LIMITES DO <i>WEBSITE</i>	FONTE
Os <i>websites</i> têm um conteúdo limitado (um simples folheto informativo)	Au e Ekiz (2009) e Liang e Law (2003)
Poucas ferramentas de marketing relacional existem nos <i>websites</i>	Buhalis (2003), Gilbert e Powell-Perry (2002) e Gilbert <i>et al.</i> (1999)
Os <i>websites</i> não são atualizados regularmente	Au e Ekiz (2009), Buhalis (2003), Chung e Law (2003) e Werthner e Klein (1999)
Um <i>website</i> pode ser facilmente copiado	Buhalis (2003)
Os <i>websites</i> devem fornecer mecanismos de segurança e privacidade	Schmidt <i>et al.</i> (2008)
O conteúdo de um <i>website</i> deve ser acessível e utilizável para todas as pessoas, incluindo aquelas com algumas limitações de utilização	Maswera <i>et al.</i> (2009)
O custo de desenvolvimento e de manutenção de um <i>website</i> é considerável	Scharl <i>et al.</i> (2004) e Buhalis (2003)

Fonte: Elaboração própria a partir de Au e Ekiz (2009), Maswera *et al.* (2009), Schmidt *et al.* (2008), Scharl *et al.* (2004), Buhalis (2003), Chung e Law (2003), Liang e Law (2003), Gilbert e Powell-Perry (2002), Gilbert *et al.* (1999) e Werthner e Klein (1999)

Frey *et al.* (2002) e Werthner e Klein (1999) referem que, o desenvolvimento de um *website* é raramente o resultado de uma planificação estratégica. Por isso, vários *websites* estão menos desenvolvidos do que os consumidores esperavam, o que prejudica o valor das receitas dessas organizações (Buhalis, 2003). A qualidade de um *website* influencia fortemente o seu tráfego, porque dependendo da sua qualidade as pessoas vão navegar mais tempo no *website*, e eventualmente, comprar produtos *online* (Bai *et al.*, 2008). No entanto, apesar de um *website* ter muitos visitantes, não implica necessariamente a concretização de diversas compras (Chiou *et al.*, 2010). Se os utilizadores não consideram o *website* de um hotel funcional, os recursos que foram investidos na criação do mesmo serão desperdiçados (Law *et al.*, 2004 e Chung e Law, 2003).

Tudo isto deve-se ao facto de muitas empresas não possuírem os recursos financeiros e técnicos necessários para desenvolver os seus *websites* (Essawy, 2005). De facto, as empresas não envolvem profissionais de marketing no processo de conceção dos seus *websites*. Como Bai *et al.*, (2003) citados por Essawy (2005) explicam, os profissionais das tecnologias de informação têm o *know-how* técnico, no entanto, são os profissionais de marketing que entendem o que deve ser incluído num *website*, para estabelecer um bom relacionamento com os seus clientes. Resumindo, os departamentos de marketing e sistemas de informação devem trabalhar em conjunto (Kim e Kim, 2004). Infelizmente,

muitas empresas ainda não têm os conhecimentos adequados, para construir um *website* eficiente. Para superar essa falta de pessoal qualificado, as organizações têm que formá-lo através de cursos ou seminários sobre comércio eletrónico (Maswera *et al.*, 2009). Por exemplo, os resultados de um estudo realizado por Au e Ekiz (2009) revelaram que, no Chipre do norte a maioria dos *websites* são desenvolvidos pelos próprios colaboradores dos hotéis. Infelizmente, a eficácia total dos *websites* é mais baixa em Chipre do norte do que em Hong Kong. A falta de conhecimentos pode ser uma das razões pelas quais os resultados obtidos são menos eficazes. Confiar nos conhecimentos dos seus colaboradores pode reduzir os custos a curto prazo mas não a longo prazo. Isto implica que talvez seja necessário facultar formação em novas tecnologias aos colaboradores relevantes.

Pode-se concluir que a qualidade de um *website* tem um impacto direto e positivo na satisfação dos utilizadores (Bai *et al.*, 2008 e Chan e Law, 2006). Por isso, o desenvolvimento de um *website* tem que ser cuidadosamente planeado (Au e Ekiz, 2009).

3.6.3. Divulgação e promoção de um *website*

É necessário garantir que os *websites* são promovidos tanto *online*, através de motores de busca, como *offline*, através do estacionário da empresa e de publicidade convencional (Buhalis, 2003).

Os gerentes devem assegurar-se de que o seu *website* mantém uma classificação elevada nos motores de busca, o que significa que a sua página tem de aparecer nos primeiros lugares da lista dos motores de busca (Hernandéz, Jiménez e Martín 2009; Law *et al.*, 2009 e Liang e Law, 2003). De acordo com Au e Ekiz (2009), os hoteleiros em Hong Kong estão bem cientes da importância de estar bem classificado nos motores de busca, porque ajuda a aumentar o número de visitas nos *websites* e talvez o número de reservas *online*. O posicionamento ou a classificação de um *website* num motor de busca é crucial, porque alguns estudos sugerem que aproximadamente 80% a 85% das visitas totais a um *website* comecem num motor de busca. De facto, a maioria dos utilizadores da internet confiam nos motores de busca para encontrar informação relevante (por exemplo, Google, Yahoo, MSN, entre outros) (Starkov e Price, 2004 citados por

Gursoy, 2010). O posicionamento do *website* de um hotel nos motores principais de busca é crítico, porque se os utilizadores tiverem dificuldades em encontrar o *website*, eles podem acabar por reservar noutro *website* (Gursoy, 2010). Consequentemente, sugere-se que os hoteleiros paguem para ser posicionados como ligações patrocinadas, para evitar o risco de não aparecer na primeira página dos resultados de pesquisa (Gursoy, 2010 e Hernández *et al.*, 2009). Diversos *websites* de agências de viagens *online* usam tais estratégias (Hotels.com, Expedia, Travelocity e outros). Deste modo, se o *website* de um hotel não consta na primeira página, os *websites* das agências de viagens *online* serão a primeira opção para efetuar uma reserva *online* (Gursoy, 2010).

As organizações devem igualmente divulgar o *website offline*, através da indicação do URL do *website* em painéis de publicidade, jornais, comunicados de imprensa, televisão, entre outros (Maswera *et al.*, 2009). Pode-se também enviar por correio eletrónico (nos *e-mails* promocionais ou nas *newsletters*) uma ligação para o *website*. No entanto, muitos utilizadores só abrem *e-mails* de fontes conhecidas. Por isso, os hoteleiros precisam de adotar estratégias que incentivem o recetor da mensagem a abrir o *e-mail* (por exemplo, uma oferta que possa também ser reencaminhada para os amigos) (Litvin *et al.*, 2008).

3.7. Social media

No passado, só os hoteleiros ditavam quais eram as informações que tinham de ser divulgadas na internet. Mas atualmente, os utilizadores da internet também controlam essa informação. Uma série de desenvolvimentos conhecidos por *social media* transformaram essa dinâmica. De facto, os consumidores já não dependem exclusivamente da indústria turística para encontrar a informação que procuram sobre os produtos turísticos. Por outro lado, os consumidores confiam cada vez mais numa informação fornecida pelos seus pares, sob a forma de *social media*. Foi assim que os *websites* de *social media* se tornaram cada vez mais importantes (O'Connor, 2010). O *social media* é um dos canais de comunicação interpessoal e informal com o crescimento mais rápido. Devido ao poder deste tipo de comunicação, a indústria hoteleira precisa tomar medidas imediatas, de forma a fazer parte dessas comunidades virtuais (Jeong e Jeon, 2008). Embora os *websites* de *social media* sejam uns meios relativamente novos nos últimos anos, eles são muito populares e utilizados a nível

mundial. Ao realizar a importância destes meios, algumas empresas até entraram nesses *websites* na fase inicial do seu desenvolvimento (Chan e Guillet, 2011).

3.7.1. Definições e objetivos do *social media*

Devido à recente introdução deste meio, não existe nenhuma definição universal adotada do *social media*. Ao rever a literatura, encontra-se outros conceitos para denominar o mesmo fenômeno, tais como *User-Generated-Content* (UGC), *Consumer-Generated-Content* (CGC) ou Web 2.0 (Chan e Guillet, 2011), cujas definições apresentamos na tabela 3.11.

Tabela 3.11: Definições de *social media*

CONCEITO	DEFINIÇÃO	FONTE
Web 2.0	Termo coletivo para as novas tecnologias e os <i>websites</i> , que colocam os utilizadores no centro das atenções, permitindo-lhes criar e divulgar conteúdo no lugar da empresa que possui o <i>website</i>	O'Reilly (2005) citado por Papathanassis e Knolle (2011)
Web 2.0	Aplicações na internet onde o utilizador pode colaborar e partilhar informações <i>online</i>	Reactive (2007) citado por Cox <i>et al.</i> (2009)
Web 2.0	Aplicação que permite aos utilizadores publicar os seus próprios conteúdos, opiniões, vídeos, áudio ou imagens na internet, para que outros possam ver e responder	Cox <i>et al.</i> (2009)
CGM	Coleção de meios <i>online</i> , que contém informação criada por clientes e que é disponibilizada aos outros utilizadores <i>online</i> , através do carregamento por aplicações tecnológicas	Starkov e Price (2006) citados por Jeong e Jeon (2008)
UGC	É solicitado aos consumidores individuais alguns comentários quantitativos e qualitativos sobre destinos, hotéis, ou outras experiências, que são depois trabalhados para gerar índices de satisfação geral	O'Connor (2010)
UGC	<i>Website</i> que inclui características, que permitem ao utilizador contribuir com o seu próprio conteúdo e comunicar sobre assuntos ou produtos/serviços de interesse especial, através da internet	Burgess, Sellitto, Cox e Buultjens (2011)
<i>Social media</i>	Aplicações baseadas na internet, que contêm as impressões dos consumidores, com base na sua experiência e que são de fácil acesso para outros consumidores	Blackshaw (2006) citado por Xiang e Gretzel (2010)
<i>Social media</i>	Um grupo de aplicações baseadas na internet, que permitem aos seus utilizadores, a nível mundial, interagir, comunicar e partilhar ideias, conteúdos, pensamentos, experiências, perspectivas, informações e relações	Kaplan e Haenlein (2010), Briscoe (2009), Tylee (2009), Xiang e Gretzel (2009) e Scott (2007) citados por Chan e Guillet (2011)

Fonte: Elaboração própria a partir de Burgess *et al.* (2011), Kaplan e Haenlein (2010), Briscoe (2009), Tylee (2009), Xiang e Gretzel (2009) e Scott (2007) citados por Chan e Guillet (2011), O'Reilly (2005) citado por Papathanassis e Knolle (2011), O'Connor (2010), Blackshaw (2006) citado por Xiang e Gretzel (2010), Cox *et al.* (2009), Reactive (2007) citado por Cox *et al.* (2009) e Starkov e Price (2006) citados por Jeong e Jeon (2008)

Após termos definido os diversos conceitos de *social media* que existem, vamos apresentar de forma resumida, na tabela 3.12, os diversos objetivos que uma empresa pretende alcançar, quando ela decide participar nesse tipo de *websites*.

Tabela 3.12: Objetivos do *social media*

OBJETIVOS DO <i>SOCIAL MEDIA</i>	FONTE
Facilitar a interação entre os consumidores	Lanz, Fischhof e Lee (2010) e Xiang e Gretzel (2010)
Interagir com os seus clientes atuais	Chan e Guillet (2011), Lanz <i>et al.</i> (2010), Dellarocas (2003) e Wang <i>et al.</i> (2002)
Atrair novos clientes	Lanz <i>et al.</i> (2010) e Dellarocas (2003)
Gerar negócios	Lanz <i>et al.</i> (2010), O'Connor (2010) e Wang <i>et al.</i> (2002)
Reforçar as mensagens	Lanz <i>et al.</i> (2010)
Aumentar a notoriedade/imagem de marca da empresa	Lanz <i>et al.</i> (2010), Buhalis e Law (2008), Dellarocas (2003) e Wang <i>et al.</i> (2002)
Fidelizar os clientes	Chan e Guillet (2011), O'Connor (2010) e Wang <i>et al.</i> (2002)
Desenvolver novos produtos/serviços	Dellarocas (2003)
Controlar a qualidade dos produtos/serviços	Dellarocas (2003)
Reduzir os custos de marketing	Wang <i>et al.</i> (2002)

Fonte: Elaboração própria a partir de Chan e Guillet (2011), Lanz *et al.* (2010), O'Connor (2010), Xiang e Gretzel (2010), Buhalis e Law (2008), Dellarocas (2003) e Wang *et al.* (2002)

3.7.2. Tipos de *social media*

De acordo com Chan e Guillet (2011), o *social media* pode ser classificado em diversas tipologias, nomeadamente: (i) blogues e micro blogues; (ii) redes sociais; (iii) mundos virtuais; (iv) projetos colaborativos; (v) *websites* de comunidades de conteúdo e (vi) *websites* dedicados a comentários.

3.7.2.1. Blogues e micro blogues





Os blogues são *websites* que permitem aos utilizadores partilhar experiências pessoais, assim como introspeções numa área particular e interagir com os leitores, através da colocação de comentários *online* (Kaplan e Haenlein, 2010 e O'Connor, 2008 citados por Chan e Guillet, 2011). De facto, as pessoas comuns gostam de partilhar as suas opiniões sobre destinos turísticos, atrações e unidades de alojamento, através de blogues ou outros fóruns de discussão (Burgess *et al.*, 2011). Um blogue permite a um hotel interagir com os seus clientes, desenvolver e reforçar a imagem de marca do hotel. A

maioria dos leitores que se inscrevem para receber *posts* de um blogue, está na realidade a dar permissão para serem contactados, ou seja, um hoteleiro pode, por exemplo, promover o seu hotel e seus produtos/serviços com ofertas especiais. Os leitores também podem deixar comentários no blogue (Lanz *et al.*, 2010).

3.7.2.2. Redes sociais

Os *websites* de redes sociais são *websites* onde as pessoas criam perfis pessoais, encontram, comunicam e desenvolvem relações com outros utilizadores, que podem ou não conhecer no mundo real (O'Connor, 2008; Rowland, 2007 e Wunsch-Vincent e Vickery, 2007 citados por Chan e Guillet, 2011). A título de exemplo, vamos apresentar algumas redes sociais na tabela 3.13.

Tabela 3.13: Exemplos de redes sociais

REDES SOCIAIS	DESCRIÇÃO	FONTE
	Uma das redes sociais, com apenas seis anos, mais usada com mais de 400 milhões de utilizadores. Facebook tornou-se em poucos anos a maior (em número de utilizadores) e a mais divulgada (em termos geográficos) rede social <i>online</i> no mundo. Os hoteleiros podem aproveitar as funcionalidades do Facebook para comunicar com os consumidores e parceiros de negócio e enviar mensagens personalizadas aos públicos-alvo	Milano <i>et al.</i> (2011) e Lanz <i>et al.</i> (2010)
	Tem 18 milhões de utilizadores e é uma ferramenta necessária em qualquer tipo de política de comunicação através das redes sociais	Lanz <i>et al.</i> (2010)
	Um dos principais <i>websites</i> de redes sociais profissionais, que cresce rapidamente com um novo utilizador a cada segundo e conta com 43 milhões de profissionais de mais de 200 indústrias. É uma excelente maneira para uma equipa de vendas encontrar novos contactos profissionais, gerar novas vendas, manter contacto com clientes, e finalmente, gerar receitas. LinkedIn é fortemente recomendada como uma ferramenta de prospeção de novos negócios	Lanz <i>et al.</i> (2010)
	Recentemente, o Google anunciou a sua introdução nas redes sociais com o "Google Buzz", um novo serviço que permite aos utilizadores do Gmail partilharem atualizações, fotos e vídeos	Lanz <i>et al.</i> (2010)

Fonte: Elaboração própria a partir de Milano *et al.* (2011) e Lanz *et al.* (2010)

As redes sociais são frequentemente utilizadas para desenvolver produtos/serviços (Sigala, 2011), promover produtos/serviços (Chan e Guillet, 2011; Sigala, 2011 e Lanz *et al.*, 2010), oferecer descontos (Chan e Guillet, 2011 e Lanz *et al.*, 2010), responder às

perguntas dos utilizadores (Chan e Guillet, 2011), tratar de reclamações (Chan e Guillet, 2011), organizar concursos (Chan e Guillet, 2011 e Lanz *et al.*, 2010) e promover a empresa (Lanz *et al.*, 2010).

3.7.2.3. Mundos virtuais

Os mundos virtuais são aplicações *online*, que se assemelham ao mundo real num ambiente 3D. Representados por uma personagem, os utilizadores podem ter os seus próprios bens e interagir com outras pessoas no mundo virtual, desde que eles respeitem as regras do jogo (Kaplan e Haenlein, 2009 e Wunsch-Vincent e Vickery, 2007 citados por Chan e Guillet, 2011).

3.7.2.4. Projetos colaborativos

Os projetos colaborativos podem ser classificados em dois tipos principais: *wikis* e *social bookmarking sites*. Com o objetivo de melhorar a qualidade do conteúdo, *wikis* são *websites* cujo conteúdo é aberto aos utilizadores para uma contínua atualização. Nesses *websites*, os utilizadores interagem em colaboração uns com os outros para atualizar os conteúdos. Os *Social bookmarking sites* ajudam as pessoas a gerir e arquivar uma coleção de ligações. Uma vez as ligações arquivadas *online*, os utilizadores podem partilhá-las com os outros (Kaplan e Haenlein, 2010; O'Connor, 2008 e Wunsch-Vincent e Vickery, 2007 citados por Chan e Guillet, 2011).

3.7.2.5. Websites de comunidades de conteúdo

Os *websites* de comunidades de conteúdo são *websites* desenvolvidos com o objetivo de partilhar materiais na internet (Wunsch-Vincent e Vickery, 2007 citados por Chan e Guillet, 2011). Esses conteúdos partilhados incluem texto, fotos, vídeos e slides de apresentação (Kaplan e Haenlein, 2010 citados por Chan e Guillet, 2011). Estes *websites* são diferentes das redes sociais, porque não é necessário criar um perfil pessoal para poder utilizar os seus conteúdos (Kaplan e Haenlein, 2010 citados por Chan e Guillet, 2011). De facto, os turistas gostam de partilhar fotos ou vídeos das suas viagens na internet com outros utilizadores *online* (incluindo família, amigos ou outras pessoas que possam estar interessadas) (Burgess *et al.*, 2011). Consultar imagens no Flickr ou

vídeos no You Tube pode ajudar potenciais clientes a decidirem-se sobre as suas férias (Lanz *et al.*, 2010).

Por exemplo, You Tube está a ser utilizado regularmente para testar novas campanhas de publicidade, assim como ações de relações públicas. O seu impacto tem sido enorme. Se essa ferramenta for integrada no plano de comunicação, ela pode ajudar a construir uma forte comunidade em torno da marca (Lanz *et al.*, 2010).

A aplicação Flickr, o *website* mais popular de fotografias, é uma comunidade de partilha de imagens. Os utilizadores podem facilmente inserir imagens no Flickr. No que diz respeito aos visitantes, eles podem visualizar e comentar imagens. Os hotéis podem usar o Flickr como uma galeria de fotos (Lanz *et al.*, 2010).

Os *websites* de comunidades de conteúdo, como o You Tube e o Flickr, tornaram-se meios de comunicação muito importantes, para divulgar e testar campanhas de publicidade na área do turismo, assim como recolher as opiniões dos turistas (Chan e Guillet, 2011 e Sigala, 2011).

3.7.2.6. Websites dedicados a comentários

Este tipo de *websites* permitem aos utilizadores colocar, ler, analisar, responder, discutir e partilhar experiências, opiniões e pensamentos sobre uma infinidade de temas (Wunsch-Vincent e Vickery, 2007 citados por Chan e Guillet, 2011). Fóruns *online* e sites dedicados a comentários sobre produtos são as duas formas mais comuns deste tipo de *social media* (Chan e Guillet, 2011). Por exemplo, os consumidores colocam os seus comentários sobre as unidades de alojamento que já visitaram num *website* como o Trip Advisor (Burgess *et al.*, 2011).

Trip Advisor é o *website* dedicado a comentários mais popular na área do turismo. As suas principais funções são a recolha e a divulgação de conteúdo gerado pelos utilizadores (opiniões, avaliações, fotos e vídeos), sobre as suas viagens (O'Connor, 2010).

O *website* Trip Advisor é classificado como um dos líderes mundiais em termos de aconselhamento sobre viagens (Jeong e Jeon, 2008). Os turistas podem ir ao *website* e consultar as avaliações (quantitativas e qualitativas) efetuadas por outros turistas sobre qualquer hotel, restaurante ou atração. Solicita-se aos utilizadores uma classificação da sua experiência, numa escala de um (horrível) a cinco pontos (excelente) (O'Connor, 2010). Um conjunto de atributos, incluindo o conforto do quarto, o preço, a limpeza, a localização, o *check-in e check-out* e o nível de serviço, são avaliados (Jeong e Jeon, 2008). Os turistas podem apoiar a sua opinião através da inserção *online* de fotos e vídeos (O'Connor, 2010). Além disso, este *website* também mede o nível de satisfação geral com o hotel e as intenções de voltar (Jeong e Jeon, 2008) ou recomendar o hotel em questão a um amigo (O'Connor, 2010 e Jeong e Jeon, 2008). Todos os dados inseridos são analisados pela Trip Advisor, para garantir a sua conformidade com as regras sobre conteúdos. Uma vez aprovados, os dados são adicionados na página do hotel em questão por um tempo indeterminado. As classificações quantitativas fornecidas pelos utilizadores são utilizadas para classificar cada hotel, em termos da sua popularidade dentro de um destino. Este índice de popularidade é então usado para determinar a ordem em que os hotéis são divulgados dentro de um destino para os seguintes visitantes, sendo o primeiro o mais popular. Os hotéis têm a oportunidade de poder responder a cada comentário. No entanto não é possível remover ou editar os comentários dos consumidores (O'Connor, 2010).

Neste *website* os utilizadores têm uma dupla função: fornecer informações úteis e recomendar a empresa/produtos a futuros potenciais clientes (Burgess *et al.*, 2011 e Park *et al.*, 2007).

3.7.3. Impactos do *social media*

A natureza intangível do produto turístico torna difícil a sua avaliação antes do consumo. Por isso, as comunicações interpessoais, tais como o *social media*, são uma importante fonte de informação para os turistas (Burgess *et al.*, 2011 e Litvin *et al.*, 2008), cujos impactos podem ser significativos (Papathanassis e Knolle, 2011), como se pode observar nas tabelas 3.14 e 3.15.

Tabela 3.14: Vantagens do *social media*

VANTAGENS DO <i>SOCIAL MEDIA</i>	FONTE
Fonte de informação credível e atualizada *	Gretzel e Yoo (2008) citado por Ye, Law, Gu e Chen (2011), Gretzel (2007) citado por O'Connor (2010), Xiang e Gretzel (2010), Gretzel (2007) citado por Cox <i>et al.</i> (2009), Vermeulen e Seegers (2009), Jeong e Jeon (2008) e Park <i>et al.</i> (2007)
Acesso universal	Chan e Guillet (2011)
Aumentar a notoriedade da marca	Vermeulen e Seegers (2009) e Park <i>et al.</i> (2007)
Aumentar as reservas	Sigala (2011), Sparks e Browning (2011), Ye <i>et al.</i> (2011), Ye <i>et al.</i> (2009), Jeong e Jeon (2008) e Park <i>et al.</i> (2007)
Atrair novos clientes	Dellarocas (2003)
Reter os clientes existentes	Dellarocas (2003)
Melhorar as operações da empresa	Sigala (2011), Ye <i>et al.</i> (2011), Lanz <i>et al.</i> (2010) e Cox <i>et al.</i> (2009)
Melhorar a qualidade dos produtos/serviços	Chan e Guillet (2011), Ye <i>et al.</i> (2011) e Dellarocas (2003)
Controlar a qualidade dos produtos/serviços	Jeong e Jeon (2008) e Dellarocas (2003)
Aparecem sempre nas primeiras páginas dos motores de busca	Lanz <i>et al.</i> (2010), Gretzel (2006) citado por Xiang e Gretzel (2010) e Xiang e Gretzel (2010)

Fonte: Elaboração própria a partir de Chan e Guillet (2011), Sigala (2011), Sparks e Browning (2011), Ye *et al.* (2011), Gretzel e Yoo (2008) citado por Ye *et al.* (2011), Lanz *et al.* (2010), Gretzel (2007) citado por O'Connor (2010), Xiang e Gretzel (2010), Gretzel (2006) citado por Xiang e Gretzel (2010), Cox *et al.* (2009), Gretzel (2007) citado por Cox *et al.* (2009), Vermeulen e Seegers (2009), Ye *et al.* (2009), Jeong e Jeon (2008), Park *et al.* (2007) e Dellarocas (2003)

Tabela 3.15: Inconvenientes do *social media*

INCONVENIENTES DO <i>SOCIAL MEDIA</i>	FONTE
A concorrência é rapidamente informada sobre as vantagens e os defeitos dos produtos/serviços das outras empresas	Dellarocas (2003)
Reduzir a notoriedade da marca (devido a comentários negativos)	O'Connor (2010), Buhalis e Law (2008) e Dellarocas (2003)
Propagar fácil e rapidamente as reclamações dos clientes	Buhalis e Law (2008)
Fonte de informação que afinal não é assim tão credível *	Cox <i>et al.</i> (2009) e Senecal e Nantel (2004) citados por Vermeulen e Seegers (2009)
Suspeita de haver falsos comentários nos <i>websites</i> de <i>social media</i>	Burgess <i>et al.</i> (2011), O'Connor (2010), Cox <i>et al.</i> (2009) e Litvin <i>et al.</i> (2008)
Os hoteleiros não são constantemente proactivos na gestão dos <i>websites</i> de <i>social media</i> (iniciar e participar numa discussão, responder aos comentários colocados pelos consumidores, entre outros)	Chan e Guillet (2011), Lanz <i>et al.</i> (2010) e O'Connor (2010)

Fonte: Elaboração própria a partir de Burgess *et al.* (2011), Chan e Guillet (2011), Lanz *et al.* (2010), O'Connor (2010), Cox *et al.* (2009), Senecal e Nantel (2004) citados por Vermeulen e Seegers (2009), Buhalis e Law (2008), Litvin *et al.* (2008) e Dellarocas (2003)

* Esta disparidade está relacionada com o modo em que os entrevistados foram recrutados para os estudos. No estudo realizado por Cox *et al.* (2009), o facto de que os

entrevistados utilizavam *websites* de *social media* era desconhecido no momento do recrutamento para o estudo. Pelo contrário, o estudo de Gretzel (2007) citado por Cox *et al.* (2009) foi efetuado com base num questionário *online* aos utilizadores do *website* Trip Advisor.

Os *websites* de *social media* revolucionaram a maneira como os utilizadores da internet procuram, encontram, leem, distribuem, organizam, partilham e produzem informação (Parra-Lopéz, Bulchand-Gidumal, Gutiérrez-Taño e Díaz-Armas, 2011; Sigala, 2011 e Ye *et al.*, 2011). Por isso, os hoteleiros não podem mais ignorar o papel dos *websites* de *social media*, na divulgação de informação relacionada com os seus produtos (Milano *et al.*, 2011). O *social media* faz agora parte da política de comunicação de um hotel (Lanz *et al.*, 2010). É necessário aprender a controlar, e a não ser controlado por estes *websites* (Litvin *et al.*, 2008). Deste modo, os hotéis têm que providenciar aos seus colaboradores formação sobre a gestão de *websites* de *social media* (Chan e Guillet, 2011).

3.8. Conclusão

As novas tecnologias de informação e comunicação tiveram um grande impacto na indústria hoteleira e nos consumidores, particularmente com a aparição da internet. Apesar de podermos enumerar muitas vantagens da internet, a mesma também tem muitos limites. As suas maiores vantagens consistem em facilitar a divulgação da marca das empresas e dos seus produtos, assim como comercializar os seus produtos e proporcionar uma maior interação entre as empresas e os consumidores. Por isso, muitos hotéis optaram por desenvolver os seus próprios *websites* e estar presentes nos diversos *websites* de *social media*.

Capítulo 4. REVENUE MANAGEMENT

4.1. Introdução

Ao longo do tempo, o conceito de *yield management* deu lugar ao conceito de *revenue management* (RM) (Huefner e Largay, 2008). A indústria aérea foi pioneira na utilização de técnicas de RM (Heo e Lee, 2011; Vanhove, 2005 e Britan e Caldentey, 2003), devido à ameaça representada pelas emergentes companhias de aviação de baixo

custo (Huefner e Largay, 2008). Essas técnicas espalharam-se naturalmente por outras indústrias (Britan e Caldentey, 2003), nomeadamente na área do turismo (Vanhove, 2005), tais como os hotéis, restaurantes e campos de golf (Huefner e Largay, 2008). Desde a implementação de práticas de RM, no início de 1980, a indústria hoteleira tem assistido a uma adoção generalizada dessas técnicas por parte de todos os tipos de hotéis (Choi e Mattila, 2004).

4.2. Definições e objetivos do *revenue management*

Como já foi referido o conceito de *yield management* precedeu o conceito de *revenue management* (RM). Por isso, não podíamos deixar de apresentar as definições de ambos os conceitos, que na realidade definem a mesma coisa, na tabela 4.1.

Tabela 4.1: Definições do *Revenue management*

CONCEITO	DEFINIÇÃO	FONTE
<i>Yield Management</i>	Um conjunto de estratégias que permitem às indústrias de serviços, com restrições de capacidade, maximizar as receitas	Withiam (2001) citado por Huefner e Largay (2008)
<i>Yield Management</i>	O ratio da receita real sobre a receita potencial. Em essência, o <i>yield management</i> prevê, aceita, rejeita ou redireciona a procura. O objetivo é maximizar a ocupação e o preço médio por quarto, simultaneamente, a fim de maximizar a receita total da empresa	Buhalis (2003)
<i>Yield Management Revenue Management</i>	Uma variedade de técnicas adequadas para a distribuição de recursos limitados, tais como quartos de hotel ou lugares de avião, entre os diferentes segmentos de clientes (ou seja, negócio ou lazer)	Ingold, McMahon-Beattie e Yeoman (2000) citados por Mauri (2007)
<i>Revenue Management</i>	Vender uma quantidade relativamente fixa de <i>stock</i> perecível, ao conjunto de clientes mais lucrativos, para maximizar o lucro	Choi e Mattila (2004)
<i>Revenue Management</i>	Um método de maximização de lucro, que pode ajudar uma empresa a vender o <i>stock</i> certo, ao tipo de cliente certo, no momento certo e pelo preço certo	Kimes (1989) citado por Zhang <i>et al.</i> (2009)
<i>Revenue Management</i>	Vender o <i>stock</i> certo, ao tipo de cliente certo, no momento certo e pelo preço certo	Kimes (1999) citado por Vanhove (2005)
<i>Revenue Management</i>	Vender o produto certo, ao cliente certo e na hora certa	Britan e Caldentey (2003)

Fonte: Elaboração própria a partir de Kimes (1989) citado por Zhang *et al.* (2009), Withiam (2001) citado por Huefner e Largay (2008), Ingold, McMahon-Beattie e Yeoman (2000) citados por Mauri (2007), Kimes (1999) citado por Vanhove (2005), Choi e Mattila (2004), Britan e Caldentey (2003) e Buhalis (2003)

O RM tem como objetivo principal maximizar as receitas e o lucro (Heo e Lee, 2011 e Vanhove, 2005). Para isso, é necessário aumentar os preços quando a procura é alta e

baixar os preços para estimular a procura quando ela é baixa (Heo e Lee, 2011). De facto, os hotéis podem aumentar a sua receita, oferecendo vários preços para basicamente o mesmo serviço (Heo e Lee, 2011 e Mauri, 2007). Na indústria hoteleira, isto significa que durante a época alta, os quartos estão disponíveis apenas para clientes que estão dispostos a pagar preços mais elevados, enquanto durante a época baixa, os quartos estão disponíveis para todos e a preços mais baixos (com desconto) (Choi e Mattila, 2004).

4.3. As funções do *revenue management*

A definição de preços em tempo real requer, necessariamente, dados em tempo real da procura, da capacidade disponível, e quaisquer outros fatores relevantes (por exemplo, as estratégias dos concorrentes, o tempo, entre outros). Para isso, é fundamental ter um sistema de informação, capaz de recolher as informações relevantes para a tomada de decisão (Britan e Caldentey, 2003). Esses sistemas, programas de RM, permitem processar grandes bases de dados, repletas de informações sobre o historial das atividades da organização, o comportamento do consumidor e da concorrência. Além disso, eles permitem efetuar previsões mais precisas e gerir as vendas com mais eficiência, tudo isso em tempo real. Os sistemas de RM tornam-se, então, essenciais para melhorar a gestão da capacidade (Selmi e Dornier, 2011).

No entanto, a informação tem que ser aplicada de uma maneira eficiente. De facto, os sistemas de RM não tomam o lugar dos gestores na tomada de decisão. Eles são principalmente uma ferramenta que apoia os gestores na tomada de decisão. Os resultados produzidos pelo sistema são interpretados com cautela pelos gestores, para tomar as decisões necessárias. Assim, o sucesso de um sistema de RM parece estar diretamente relacionado com o fator humano. A componente humana é mais importante do que nunca. Alias, a criação do cargo de gestor de RM, assim como a sua crescente relevância no seio de uma organização, ilustra perfeitamente a sua importância (Selmi e Dornier, 2011).

4.4. Estratégias de preços

O RM usa a diferenciação de preços para gerir a procura dos produtos/serviços da empresa (Huefner e Largay, 2008). Diferenciação de preços significa que um hoteleiro vai cobrar diferentes preços para o mesmo quarto com base na procura (Rohlf s e Kimes, 2005 e Choi e Mattila, 2004).

A política de preços é hoje, mais do que nunca, uma componente fundamental das operações diárias de qualquer empresa, porque o preço é uma das variáveis mais eficazes, que os gerentes podem manipular para incentivar ou não a procura no curto prazo (Britan e Caldentey, 2003). Quando a procura excede a capacidade, o RM recomenda que o hotel venda a capacidade limitada apenas aos clientes mais rentáveis. Pelo contrário, quando a capacidade excede a procura, o RM recomenda que o hotel estimule a procura baixando os preços através de descontos. No entanto, os hotéis devem impedir que os clientes que estão dispostos a pagar taxas mais altas, aproveitem essas taxas com desconto. Por esse motivo, *rate fences* são definidas (Choi e Mattila, 2004).

Rate fences são as regras que os hotéis usam para segmentar os clientes e justificar porquê pessoas diferentes pagam preços diferentes. Fundamentalmente, existem dois tipos de *rate fences*, que os hotéis podem utilizar para personalizar as suas taxas: as físicas e não físicas, que estão sintetizadas na tabela 4.2. As físicas incluem a vista dos quartos, o tamanho e o mobiliário do quarto, a presença de amenidades e serviços extra. As não físicas incluem as características da transação, de consumo e do comprador (Hanks, Noland, e Cross, 1992 citados por Mauri, 2007).

Tabela 4.2: Tipos de *rates fences*

TIPOS DE <i>RATE FENCES</i>	EXEMPLOS
Físicas (relacionadas com o produto)	
Produto básico	Tamanho e mobiliário de um quarto de hotel
Amenidades	Oferta do pequeno almoço
Nível de serviço	Balcão dedicado a clientes frequentes
	Contactos exclusivos para clientes frequentes
	Melhorar a seleção de comidas e bebidas

(Continuação na página 54)

(Continuação da página 53)

Tabela 4.2: Tipos de *rates fences*

TIPOS DE RATE FENCES	EXEMPLOS
Não físicas	
Características da transação	
Momento da reserva/compra	Desconto para compras antecipadas
Local da reserva/compra	Reservas efectuadas na internet são mais baratas do que por telefone
Flexibilidade na utilização	Penalidades de cancelamento ou alteração de uma reserva
	Taxas de reserva não reembolsáveis
Características de consumo	
Tempo ou duração de utilização	Estadia mínima de 5 noites
Local de consumo	Os preços dependem da localização do hotel
Dia de chegada	Fazer descontos à sexta e ao sábado para atrair turistas
Características do comprador	
Frequência ou volume de consumo	Os clientes frequentes podem ter descontos ou outros benefícios
Membros de um grupo	Crianças, estudantes ou seniores
	Pertencem a uma empresa que tenha um acordo especial
Tamanho do grupo	Desconto de grupo de acordo com o seu tamanho
Localização geográfica	Os residentes têm preços mais baratos do que os turistas
	Os consumidores de certos países têm taxas mais elevadas do que outros

Fonte: Elaboração própria a partir de Wirtz e Kimes (2007) e Choi e Mattila (2004)

Os hoteleiros têm a necessidade de desenvolver vários tipos de *rate fences* para permitir aos hóspedes distinguir cada transação (ou produto). Uma questão importante surge: será que os clientes realmente percebem que estamos a falar de diferentes ofertas de serviços? (Heo e Lee, 2011)

Um estudo realizado por O'Connor (2003) citado por O'Connor e Murphy (2004), mostra que os hotéis costumam usar múltiplos canais de distribuição, e oferecem diversas tarifas de acordo com o canal. Os hotéis, em geral, não gerem de maneira mais eficiente os canais de distribuição. Por isso, eles têm de desenvolver políticas de preços que incentivem os consumidores a reservar através do *website* do hotel diretamente. Os hoteleiros têm seguido este conselho, através da recente implementação do *Best Available Rate* (BAR) nos *websites* de muitos hotéis.

BAR representa a melhor tarifa disponível num determinado dia. Uma questão se coloca, como apresentar o BAR de um quarto para uma estadia de várias noites? Neste contexto, o BAR pode variar significativamente cada noite dentro do período de

permanência, dependendo do nível da procura para cada noite. Um hotel pode escolher entre duas abordagens de apresentação de preços. A primeira consiste em apresentar uma taxa qualificada de *blended rate*, que implica calcular uma média simples dos BAR de cada noite e apresentar ao cliente uma taxa única por noite. A abordagem alternativa consiste na utilização de taxas *nonblended rate*. Isto implica apresentar ao cliente a tarifa de cada noite (Noone e Mattila, 2009).

Quando um hotel adota uma política de preços BAR, ele tem de ver qual a melhor maneira de apresentar os seus preços, no caso de uma estadia superior a uma noite. De facto, ele tem de escolher entre *blended rate* ou *nonblended rate* (Noone e Mattila, 2009). De acordo com Noone e Mattila (2009), a apresentação dos preços *nonblended* incentiva mais os consumidores a reservar/comprar do que uma apresentação de preços *blended*. Apesar de só recentemente os hotéis oferecerem uma tarifa BAR, o número de reservas efetuadas na internet através dos seus próprios *websites* aumentou significativamente, em detrimento dos *websites* dos intermediários (Gursoy, 2010).

4.5. Limites do *revenue management*

Constatou-se que os clientes acham as práticas de RM num hotel como injustas, nomeadamente quando lhes é cobrada uma tarifa superior à outros clientes. Caso não sejam tomadas medidas adequadas, o RM pode resultar na insatisfação do cliente, e eventualmente, na perda de oportunidades de negócios (Huefner e Largay, 2008; Mauri, 2007 e Choi e Mattila, 2004). Deste modo, os hotéis precisam de encontrar formas de cobrar diferentes preços aos clientes sem os antagonizar (Huefner e Largay, 2008).

Um estudo realizado por Choi e Mattila (2004) demonstra que, se forem dadas informações/explicações sobre as práticas de RM num hotel, durante o processo de reserva, os clientes terão uma melhor perceção da equidade dessas práticas. Desta forma, os hoteleiros devem fornecer mais informações sobre as práticas de RM na área de reservas dos seus *websites*, para que os consumidores percebam os motivos das diferenças de preços (Choi e Mattila, 2004).

A perceção dos clientes relativamente a equidade das políticas de RM é também afetada pela familiaridade que os consumidores têm com as práticas de RM (Wirtz e Kimes,

2007). De facto, segundo os resultados de um estudo realizado por Wirtz e Kimes (2007), os clientes que não estão familiarizados com as políticas de RM vão responder com uma atitude negativa. Portanto, quando um hotel decide adotar qualquer prática de RM, os hoteleiros devem garantir que os clientes estão a ser educados sobre isso. A familiaridade pode ser melhorada através de vários aspetos, incluindo folhetos, sinalização, explicações das diferenças de preços pelos colaboradores dos hotéis, entre outros. Na área do turismo, os clientes estão cada vez mais familiarizados com as práticas de RM das companhias aéreas e dos hotéis (Wirtz e Kimes, 2007). De facto, há indicações de que a aceitação, por parte dos clientes, das práticas de RM pode aumentar ao longo do tempo. Por exemplo, Kimes (1994) citado por Choi e Mattila (2004) descobriu que os clientes das companhias aéreas parecem aceitar melhor essas práticas do que os clientes dos hotéis. Uma explicação para isso é que a indústria aérea pratica o RM há mais tempo do que a indústria hoteleira, e portanto, os clientes das companhias aéreas estão mais habituados do que os clientes dos hotéis. Este argumento é corroborado pelos resultados atualizados do inquérito de Kimes (2002) citado por Choi e Mattila (2004), que demonstram que a aceitação das práticas de RM na indústria hoteleira tem aumentado ao longo do tempo.

Rohlf e Kimes (2007) citados por Noone e Mattila (2009) constataram que os clientes familiarizados com os preços BAR não encontram nenhuma diferença em termos de aceitabilidade e equidade entre as taxas *blended* e as *nonblended*. Pelo contrário, os clientes que não estão familiarizados com os preços BAR, avaliam os preços *nonblended* como sendo significativamente mais justos e aceitáveis do que as taxas *blended*.

Com base numa análise dos *websites* dos hotéis e dos intermediários *online*, não existe coerência na indústria em termos de apresentação das tarifas (Noone e Mattila, 2009). Por isso, os hotéis têm de avaliar qual é a forma de apresentação dos preços mais utilizada pelos seus principais canais de distribuição. Se eles acham, por exemplo, que a maioria dos seus distribuidores está a utilizar uma abordagem *nonblended*, é melhor então eles adotarem também nos seus *websites* uma abordagem *nonblended*. Ao alinharem a sua estratégia de apresentação dos preços com os principais canais de distribuição, os clientes receberão informações consistentes, quando realizarem uma

pesquisa através dos vários canais de distribuição na internet. Assim, os consumidores terão mais confiança nos hotéis (Noone e Mattila, 2009).

Nos tempos de crises económicas, muitos hotéis oferecem tarifas reduzidas e muito competitivas para sobreviver. No entanto, as tarifas com grandes descontos podem reduzir o preço de referência dos clientes e aumentar a percepção de que a política de preços seguida não é justa, ou seja, não vai haver um aumento na taxa de ocupação para compensar a redução dos preços. Portanto, os hotéis precisam limitar claramente e com cuidado o valor do preço mais baixo com desconto, mesmo durante as crises económicas (Heo e Lee, 2011).

4.6. Conclusão

De acordo com a aplicação tradicional do RM, a disponibilidade e o preço são determinados com base nas previsões da procura. Essa abordagem maximiza as receitas produzidas por uma única transação, mas esta situação pode vir a não ser verificada a longo prazo. De facto, muitos estudos têm indicado a existência de uma relação entre a lealdade dos clientes e a rentabilidade da empresa. Portanto, as empresas hoteleiras devem concentrar os seus esforços em integrar o RM com o CRM, para promover a lealdade do cliente e maximizar o lucro a longo prazo. Por exemplo, o conhecimento detalhado dos seus clientes permite aos hotéis personalizarem as suas ofertas promocionais. Assim, é possível adaptar a estratégia de RM conforme o potencial de cada cliente (Mauri, 2007).

Capítulo 5. METODOLOGIA

5.1. Introdução

O conhecimento num dado domínio adquire-se através de diversas fontes, e uma delas é a investigação científica (Reis, 2010:1 e Ketele e Roegiers, 1993: 104).

De facto, “a investigação científica é o método de aquisição de conhecimentos mais rigoroso, sendo um processo sistemático de recolha de dados observados e verificados, que permite encontrar respostas para questões levantadas no percorrer de uma

investigação e resolver problemas ligados ao conhecimento dos fenómenos” (Reis, 2010:1).

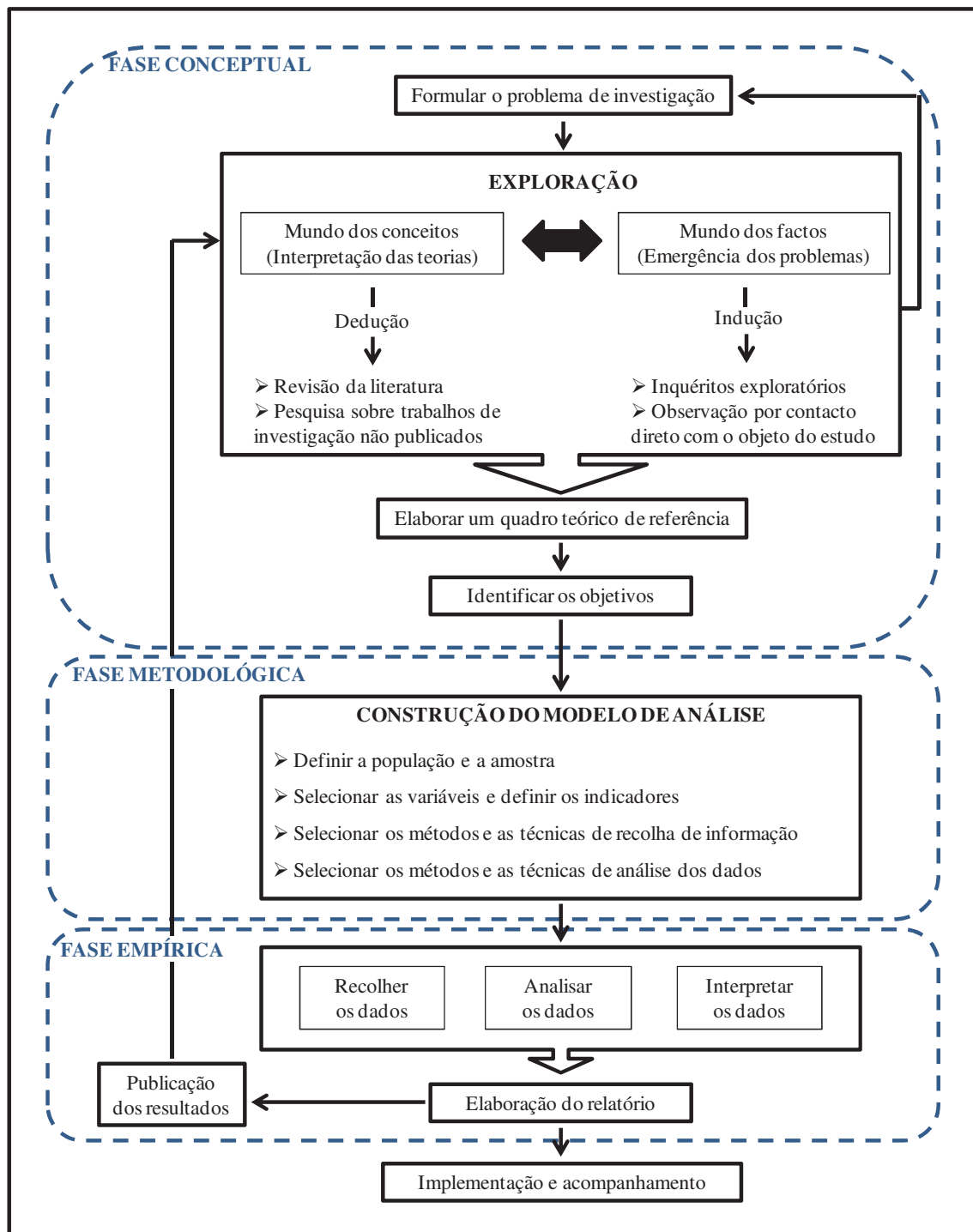
De acordo com Fortin (2003), “a investigação científica é um processo que permite resolver problemas ligados ao conhecimento dos fenómenos do mundo real no qual nós vivemos. É um método particular de aquisição de conhecimentos, uma forma ordenada e sistemática de encontrar respostas para questões que necessitam duma investigação. Pelas suas funções, a investigação permite descrever, explicar e predizer factos, acontecimentos ou fenómenos”.

Em resumo, o objetivo principal de uma investigação é ir à descoberta para tornar algo, que até então era desconhecido, conhecido para os seres humanos, ou seja desenvolver o conhecimento humano (Elias, 1986: 20 citado por Veal, 1997: 2).

Na área do turismo, a investigação turística é definida pela OMT como “a formulação de perguntas, a sistemática coleção de informação para responder a essas mesmas perguntas e a organização e análise dos dados com a finalidade de obter informações sobre o comportamento, relações e tendências que ajudem ao entendimento do sistema, tomada de decisões ou a construção de previsões com base em vários cenários de futuro” (OMT, 2001 citada por Almeida, 2009).

Com o intuito de perceber alguns fenómenos do mundo real e obter respostas a certos problemas, é necessário seguir um conjunto de etapas durante a investigação, as quais apresentamos na figura 5.1.

Figura 5.1: Etapas do processo de investigação



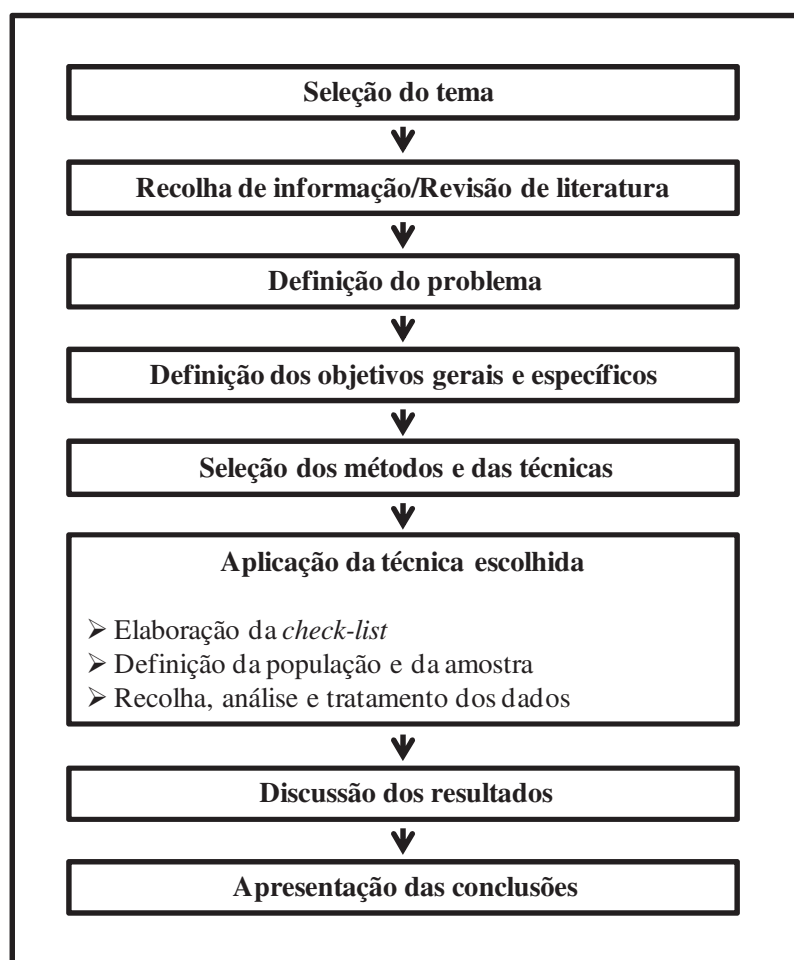
Fonte: Elaboração própria a partir de Fortin (2003), Reto e Nunes (1999) e Pardal e Correia (1995)

5.2. Metodologia proposta

De acordo com Reis (2010: 57), “a metodologia é o estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos, para se realizar uma pesquisa ou um estudo. O termo

metodologia significa um método particular de aquisição de conhecimentos, uma forma ordenada e sistemática de encontrar respostas para questões e, como tal, um caminho ou conjunto de fases progressivas que conduzem a um fim, metodologia também pode ser considerada um sistema de técnicas, métodos e procedimentos utilizados para a realização de uma pesquisa”. Neste estudo vamos seguir a metodologia mencionada na figura 5.2.

Figura 5.2: Metodologia do estudo



Fonte: Elaboração própria a partir de Almeida (2009)

5.2.1. Seleção do tema

Para Reis (2010: 39), “o tema da dissertação de mestrado é a área de interesse de um assunto que o mestrando deseja desenvolver e propicia-lhe uma oportunidade para demonstrar o nível de conhecimento, aprofundamento temático e capacidade de

interpretação crítica”. A escolha do tema pode ser influenciada por vários fatores, internos e externos, que apresentamos na tabela 5.1.

Tabela 5.1: Fatores internos e externos que influenciam a escolha do tema

FATORES INTERNOS	FONTE
Um grande interesse pessoal por um determinado tema	Reis (2010: 39) e Veal (1997: 34)
O tempo disponível para a realização do trabalho de pesquisa	Reis (2010: 39) e Quivy e Campenhoudt (2008: 158)
O limite dos conhecimentos em relação ao tema	Reis (2010: 39) e Quivy e Campenhoudt (2008: 158)
FATORES EXTERNOS	FONTE
O significado do tema escolhido e seus valores académicos (o tema tem que ter interesse e ser atual)	Reis (2010: 39)
Pode, por exemplo, tratar-se de problemas identificados na literatura, problemas de política ou de gestão, uma questão de interesse social ou uma questão popular ou mediática	Veal (1997: 34)
O limite de tempo disponível para a conclusão do trabalho (o prazo de entrega)	Reis (2010: 39)
Os recursos disponíveis (material de consulta)	Reis (2010: 39) e Quivy e Campenhoudt (2008: 158)

Fonte: Elaboração própria a partir de Reis (2010), Quivy e Campenhoudt (2008) e Veal (1997)

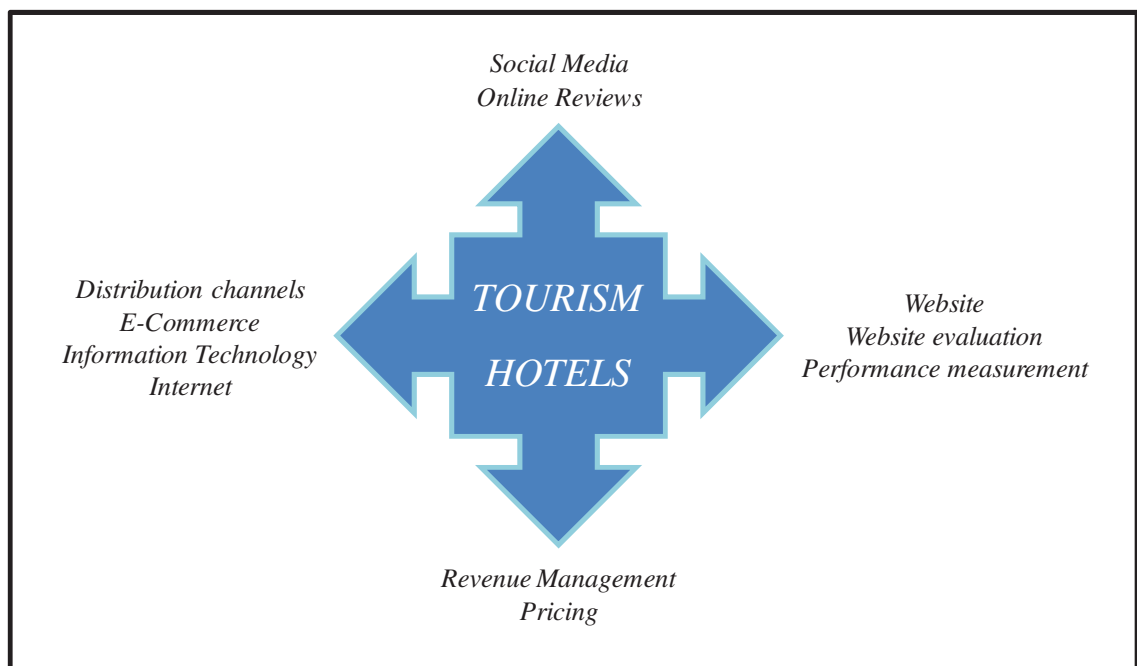
Esta investigação pretende definir o posicionamento *online* dos hotéis de 3 a 5 estrelas na Madeira e Porto Santo. A escolha deste tema prende-se com um forte interesse pelas áreas do turismo e do marketing. Por outro lado, trata-se de uma problemática atual e de interesse empresarial. De facto, após a análise da presença *online* dos hotéis, poderemos tirar algumas conclusões e implicações empresariais. Infelizmente, o limite de tempo não permite aprofundar esta análise, investigando o ponto de vista dos gestores de hotéis e dos consumidores.

5.2.2. Recolha de informação/Revisão de literatura

Segundo Ketele e Roegiers (1993: 17), “a recolha de informação pode ser definida como o processo organizado posto em prática para obter informações junto de múltiplas fontes, com o fim de passar de um nível de conhecimento para outro nível de conhecimento ou de representação de uma dada situação, no quadro de uma ação deliberada cujos objetivos foram claramente definidos e que dá garantias de validade suficientes”.

Em resumo, a revisão de literatura consiste no processo de identificar e analisar as investigações efetuadas anteriormente sobre o tema escolhido (Reis, 2010: 49 e Veal, 1997: 43). Por isso, pesquisamos artigos científicos no *website* B-ON (Biblioteca do Conhecimento *Online*), livros, teses de mestrado e doutoramento e informações secundárias em *websites* oficiais (INE, UNWTO, EUROSTAT, entre outros), sobre o tema. De acordo com o tema escolhido, utilizamos as seguintes palavras-chaves, apresentadas na figura 5.3, na pesquisa efetuada no *website* B-ON.

Figura 5.3: Palavras-chaves utilizadas na pesquisa de informação



Fonte: Elaboração própria

De seguida, efetuámos uma abordagem crítica aos materiais encontrados, comparámos os textos e os autores. Embora alguns autores partilham as mesmas ideias, outros apresentam diferentes abordagens e metodologias diversas. Essas divergências explicam-se por vezes pela área geográfica onde se aplica o estudo ou pela data de realização do mesmo. Uma análise crítica e detalhada aos diversos materiais permite determinar por vezes algumas deficiências na investigação científica, as quais devem ser aproveitadas para futuras investigações.

5.2.3. Definição do problema

“Definir o problema da pesquisa é explicitar de forma clara, compreensível, objetiva e operacional, qual a pergunta que se pretende responder dentro de um certo campo de estudo” (Reis, 2010: 45).

A nossa investigação visa responder ao seguinte problema de pesquisa.

Em que medida o desenvolvimento das novas tecnologias de informação e comunicação, nomeadamente a internet, influenciaram a implementação de estratégias de marketing relacional *online*, nos *websites* dos hotéis de 3 a 5 estrelas na Madeira e Porto Santo?

5.2.4. Definição dos objetivos gerais e específicos

Os objetivos “indicam o porquê da investigação, esclarecem e revelam aquilo que o mestrando se propõe fazer para responder às questões da investigação” (Reis, 2010: 42).

Para Reis (2010: 43), existem dois tipos de objetivos:

- “O objetivo geral, que é a síntese do que o mestrando pretende desenvolver, dos resultados que pretende alcançar e da contribuição que a pesquisa irá proporcionar”;
- “Os objetivos específicos são aqueles que explicitam os detalhes do objetivo geral e definem os diferentes pontos a serem abordados, visando a confirmar as hipóteses”.

De acordo com a definição do nosso problema, temos diversos objetivos a atingir na nossa investigação, que elencamos na tabela 5.2.

Tabela 5.2: Objetivos gerais e específicos do estudo

OBJETIVOS GERAIS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
Perceber em que medida a indústria turística evoluiu nos últimos anos	<p>Definir o novo produto turístico</p> <p>Determinar quais foram as alterações no comportamento do consumidor nos últimos anos</p> <p>Perceber em que medida os canais de distribuição do produto turístico mudaram, com a implementação das novas tecnologias</p>
Investigar quais foram os impactos da adoção das novas tecnologias na indústria turística	<p>Determinar quais são as vantagens/desvantagens da internet para a indústria turística</p> <p>Definir em que medida o desenvolvimento de um <i>website</i> próprio pode ter muitas vantagens para uma empresa turística</p> <p>Investigar em que medida é importante incluir o <i>social media</i> na política de comunicação de uma empresa turística</p>
Perceber em que medida as novas tecnologias facilitaram a implementação do <i>revenue management</i> (RM)	<p>Definir quais são as diferentes estratégias de RM</p> <p>Determinar em que medida a política de RM tem limites</p>
Determinar qual a melhor metodologia a adotar para responder ao problema da investigação	<p>Perceber quais são os melhores métodos e técnicas para atingir os objetivos da investigação</p> <p>Definir os métodos de recolha e análise dos dados</p>
Perceber qual é o posicionamento <i>online</i> dos hotéis de 3 a 5 estrelas na Madeira e Porto Santo	<p>Analisar o conteúdo dos <i>websites</i> dos hotéis</p> <p>Investigar o nível de adoção da internet como ferramenta de marketing relacional nos hotéis</p> <p>Comparar o nível de marketing relacional com as variáveis de controlo, tais como a classificação, a localização e a tipologia do hotel</p> <p>Fornecer recomendações aos hotéis, para melhorar a eficiência dos seus <i>websites</i></p>

Fonte: Elaboração própria

De acordo com o problema de pesquisa e os objetivos deste estudo, pretendemos validar as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese 1:

Os *websites* dos hotéis de 3 a 5 estrelas da Madeira e Porto Santo dispõem de informação muito diversificada.

Hipótese 2:

Os hotéis apostaram em ferramentas de marketing relacional nos seus *websites*, para estabelecer e manter relações de longo prazo com os seus clientes.

Hipótese 3:

O nível de marketing relacional presente nos *websites* está relacionado com a categoria dos hotéis.

5.2.5. Seleção dos métodos

Pardal e Correia (1995:10) salientam que, “o método consiste essencialmente num conjunto de operações, situadas a diferentes níveis, que tem em vista a consecução de objetivos determinados. Corresponde a um corpo orientador da pesquisa que, obedecendo a um sistema de normas, torna possíveis a seleção e a articulação de técnicas, no intuito de se poder desenvolver o processo de verificação empírica”. Consoante os objetivos da investigação, existem vários tipos de métodos, que apresentamos de forma sintetizada na tabela 5.3.

Tabela 5.3: Métodos de investigação

MÉTODO	OBJETIVO /PROBLEMA TIPO	DESCRIÇÃO
Histórico	Compreender a realidade por relação ao passado	Estudar causas, efeitos ou tendências do passado que permitem explicar o presente ou antever o futuro
Estudo de caso ou método clínico	Compreender a realidade presente	De acordo com Yin (1984) citado por Reto e Nunes (1999), o estudo de caso "é um trabalho empírico que investiga fenómenos contemporâneos no seu contexto real, aplica-se quando as fronteiras entre o fenómeno e o seu contexto não são evidentes e recorre a múltiplas fontes de evidência"
Descritivo	Descrever a realidade	Caracterizar, por vezes de forma quantitativa, o estado atual de um determinado objeto de investigação
Correlacional	Estabelecer associações	Descrever, identificar e medir o grau de associação entre duas ou mais variáveis quantificadas
Causal-comparativo	Estabelecer relações de causalidade	Identificar as causas ou razões para as diferenças de estados ou comportamentos verificadas entre grupos (pessoas, empresas ou outras entidades) e refere-se sempre a situações já existentes
Experimental	Estabelecer relações de causalidade	Estabelecer relações de causa-efeito entre variáveis a partir da manipulação da(s) variável(eis) independente(s)

Fonte: Elaboração própria a partir de Reto e Nunes (1999)

Pardal e Correia (1995: 18) referem que “a discussão sobre a maior ou menor qualidade de um método em relação a outro, em abstrato, é frequentemente de pouca utilidade. Qualquer dos métodos referido tem valor, resultando o maior ou menor interesse do mesmo, da especificidade do caso em estudo e do momento da investigação”.

No caso da nossa investigação optámos por escolher o estudo de caso, que será sobre os hotéis de 3 a 5 estrelas na Madeira e Porto Santo. Segundo Reis (2010: 111), “um caso de estudo consiste numa investigação de uma organização ou de um grupo, de forma a responder às interrogações sobre um fenómeno ou um acontecimento. Constitui uma forma de se fazer trabalho empírico ao investigar um fenómeno atual dentro do seu contexto real”.

Para Pardal e Correia (1995: 23), “os estudos de caso correspondem a um modelo de análise intensiva de uma situação particular (caso). Tal modelo, flexível no recurso a técnicas, permite a recolha de informação diversificada a respeito da situação em análise, viabilizando o seu conhecimento e caracterização”.

De acordo com Barañano (2004: 102), “um estudo de caso é uma investigação empírica que (i) estuda um fenómeno contemporâneo, dentro de um contexto real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes; (ii) lida com uma situação na qual pode haver muitas variáveis de interesse; (iii) conta com muitas fontes de evidência; e (iiii) precisa de desenvolvimento prévio de proposições teóricas para orientar a recolha e a análise de dados”.

O objetivo do estudo de caso é perceber as características particulares e únicas de um caso, mas também tirar uma análise que tem uma vasta aplicabilidade (Finn, Elliot-White e Walton, 2000: 81).

Barañano (2004: 102) refere que, “são múltiplas as aplicações que um estudo de caso pode ter. Primeiro, serve para explicar as ligações causais de intervenções na vida real que são muito complexas para outras estratégias de investigação (por exemplo, avaliar a implementação de um programa e os seus efeitos). Também serve para descrever uma intervenção e o contexto da vida real na qual ele ocorre. Poderá ajudar a ilustrar certos tópicos dentro de uma avaliação (através de uma abordagem descritiva), para explorar

situações nas quais a intervenção, sendo avaliada, não apresenta um conjunto claro e único de resultados, ou mesmo para constituir-se num estudo de uma avaliação de estudo (meta-evaluation)”.

“Portanto, este método de investigação mostra-se adequado quando o tipo de questões a ser respondidas se inserem no domínio do “como” ou do “porquê”, muito embora também se aplique em questões do tipo “qual”. Assim, tendo em conta o género de questões a que se tenta responder, existem três tipos de estudos de caso” (Barañano, 2004: 102), os quais estão resumidos na tabela 5.4.

Tabela 5.4: Tipos de estudos de caso

TIPO	DESCRIÇÃO
Exploratório	Responde a questões do tipo "qual?" Visa, através de mecanismos diversos, abrir caminho a futuros estudos
Descritivo	Responde a questões do tipo "como?" Corresponde essencialmente a monografias, não assumindo qualquer pretensão de generalização
Explicativo	Responde a questões do tipo "porquê?" Comumente utilitário, visa fazer o diagnóstico de uma organização ou avaliá-la, tendo as motivações mais diversas

Fonte: Elaboração própria a partir de Bruyne *et al.* (1991: 225) citados por Pardal e Correia (1995: 24)

Neste caso pretendemos perceber qual o posicionamento *online* dos hotéis de 3 a 5 estrelas na Madeira e Porto Santo. Para isso vamos analisar os *websites* desses hotéis.

Para Barañano (2004: 103), “um estudo de caso se realiza para obter informações (fundamentalmente qualitativas) sobre um caso representativo de uma população, com o intuito de conhecer melhor essa população”.

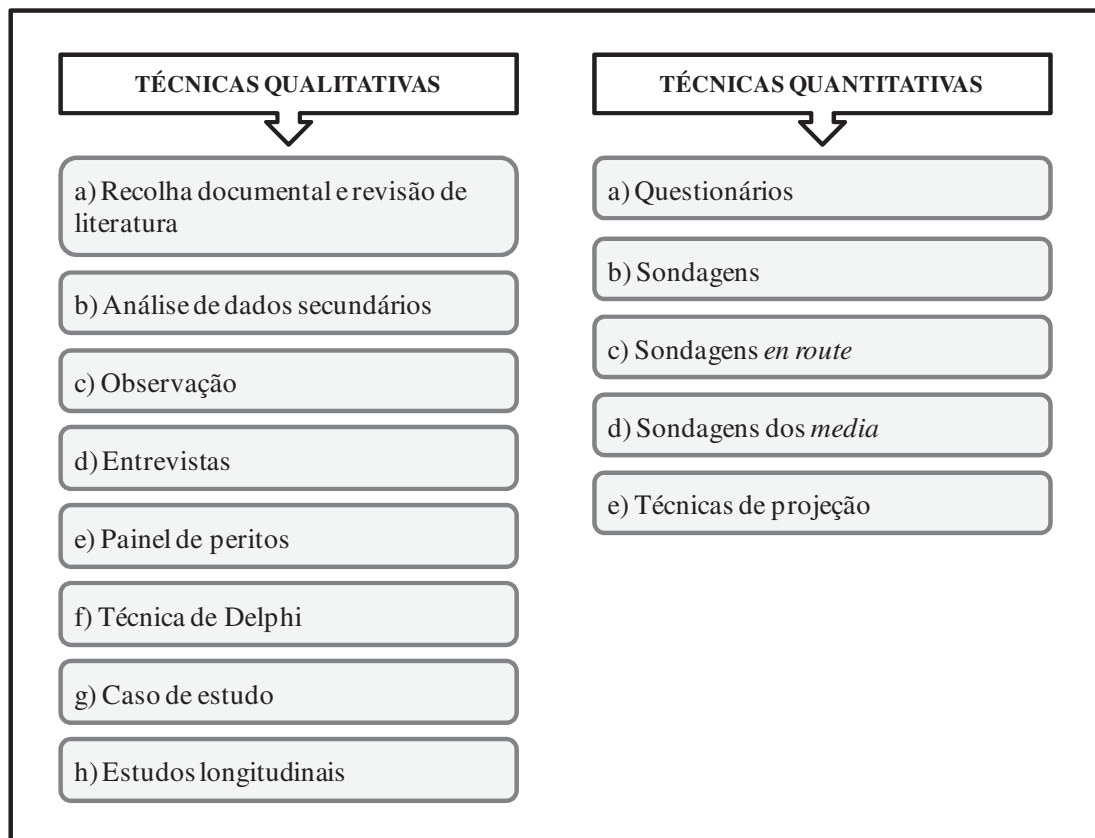
Finn *et al.* (2000: 81) refere que, “o estudo de caso é um método que geralmente combina técnicas quantitativas e qualitativas: observação, entrevistas e inquéritos. A utilização de várias técnicas explica-se pela complexidade do fenómeno e para melhorar a validade”. No entanto, na nossa investigação, por falta de tempo, vamos só utilizar uma técnica.

Segundo Pardal e Correia (1995: 24), “o poder de generalização do estudo de caso é muito limitado. Mas, não é só o poder de generalização que dá cientificidade a uma metodologia. Um estudo feito com rigor constitui, no mínimo, um ponto de partida para estudos mais profundos”.

5.2.6. Seleção da técnica

As técnicas são “ferramentas e os respetivos modos operatórios para aplicar um método” (Silva, 2010). Existem dois tipos de técnicas, as qualitativas e as quantitativas, que elencamos na figura 5.4.

Figura 5.4: Técnicas de investigação



Fonte: Elaboração própria a partir de Almeida (2009)

5.2.6.1. Técnicas Qualitativas

As técnicas qualitativas permitem recolher uma grande quantidade de informação sobre uma amostra pequena (Veal, 1997: 129). “O método qualitativo privilegia, na análise, o

caso singular e operações que não impliquem quantificação e medida” (Pardal e Correia, 1995: 17). “O método qualitativo está preocupado com uma compreensão absoluta e ampla do fenómeno em estudo. Ele observa, descreve, interpreta e aprecia o meio e o fenómeno tal como se apresentam, sem procurar controlá-los. O objetivo desta abordagem de investigação utilizada para o desenvolvimento do conhecimento é descrever ou interpretar, mais do que avaliar” (Fortin, 2003). Na tabela 5.5 podemos ver as diversas técnicas qualitativas que um investigador dispõe para realizar um estudo.

Tabela 5.5: Características das técnicas qualitativas

TÉCNICA	CARACTERÍSTICAS
A) Recolha documental e revisão de literatura	Desempenha um papel fulcral na formulação de projetos de investigação e permite ao investigador apreender conhecimentos de outros autores, relacionar com o seu objeto de estudo e a partir daí interpretar e recriar novas linhas de investigação
B) Análise de dados secundários	Utilizado quando o investigador tem pouco tempo ou poucos recursos, aproveitando dados já recolhidos que podem constituir uma fonte válida de informação
C) Observação	Etapa intermédia entre a construção dos conceitos e das hipóteses e o exame dos dados utilizados para as testar
Direta	Quando o investigador procede diretamente à recolha das informações, sem se dirigir aos sujeitos interessados, apelando ao seu sentido de observação. Tem como suporte um guia de observação que é construído a partir de determinados indicadores que demonstram os comportamentos a observar
Indireta	Quando o observador se dirige ao sujeito para obter a informação pretendida. Esta não é recolhida diretamente sendo por isso menos objetiva. Existem intermediários entre a informação procurada e a informação obtida, ou seja, o sujeito, a quem o investigador pede que responda e o instrumento constituído por questões a colocar
D) Entrevistas	Existe o contacto direto entre o investigador e os seus interlocutores, que visa uma partilha de conhecimentos e informações, assim como a recolha de pontos de vista e posições dos entrevistados sobre determinado assunto. O conteúdo da entrevista é no final submetido a uma análise de conteúdo sistemática, destinada a testar as hipóteses de trabalho
Estruturadas	Suportada por um questionário estruturado, que permite no final das entrevistas comparar respostas e identificar diferenças entre os entrevistados. Os questionários podem ser enviados antecipadamente para os entrevistados acompanhados de uma informação a explicar a natureza do estudo. Este tipo de entrevista é utilizado nos censos, pesquisas de opinião, pesquisas eleitorais, entre outras
Semi-estruturadas	Combina perguntas abertas e fechadas. O entrevistador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, introduzidas num contexto de conversa informal. Muito utilizada quando se deseja delimitar o número de informações a recolher, obtendo-se um maior enfoque no tema
Abertas	Tem uma finalidade exploratória. O entrevistador introduz o tema e o entrevistado tem liberdade para falar sobre o mesmo. Estas entrevistas são utilizadas quando o investigador deseja obter o maior número possível de informações sobre determinado tema e o ponto de vista dos entrevistados

(continuação na página 70)

(Continuação da página 69)

Tabela 5.5: Características das técnicas qualitativas

TÉCNICA	CARACTERÍSTICAS
Grupo focus	Esta é uma das técnicas mais utilizadas nas pesquisas de mercado, que permite que um grupo de pessoas conhecedoras da temática em análise discutam entre si um determinado tema. Existe um moderador, que para além de conhecedor do tema deve gerar discussão entre os participantes. Podem utilizar técnicas de recolha de informação quantitativa, tais como a aplicação de questionários anónimos, que podem auxiliar o investigador a identificar pontos de vista ou tendências relativas ao tema em análise
Histórias de vida	Entrevista em profundidade cuja função é a de retratar as experiências vividas pelo entrevistado, por um grupo de pessoas ou até mesmo por um sector de atividade ou empresa
Projetiva	Centrada em técnicas visuais, tais como cartões, fotografias, filmes, entre outros. Esta técnica permite evitar respostas diretas e é utilizada para aprofundar informações sobre determinado grupo ou local
E) Painel de peritos	Painel constituído por especialistas de um sector ou área do saber que se reúnem para debater um determinado tema
F) Técnica de Delphi	Procedimento que envolve a recolha e análise de informação proveniente de um painel de peritos relativo a tendências futuras de um determinado produto, serviço ou sector de atividade. Os peritos que participam no painel completam um questionário onde refletem a sua opinião. Estes dados são recolhidos, analisados e posteriormente distribuídos por todos os participantes para comentário. O processo pode ser repetido várias vezes até que se encontrem consensos nas respostas
G) Estudo de caso	Esta técnica envolve o estudo detalhado de um exemplo ou de um fenómeno. Os estudos de caso podem envolver indivíduos, comunidades, regiões, países, organizações, projetos concretos, entre outros
H) Estudos longitudinais	Esta técnica envolve uma amostra de indivíduos que são entrevistados periodicamente durante um conjunto de anos, o que a torna numa técnica dispendiosa. É normalmente utilizada para estudar mudanças sociais associadas à idade

Fonte: Minayo (1993), Lodi (1974) e Honningmann (1954) citados por Boni (2005); Quivy (2005), OMT (2001) e Ritchie (1994) citados por Almeida (2009), Veal (1997) e Ketele e Roegiers (1993)

5.2.6.2. Técnicas Quantitativas

As técnicas quantitativas permitem recolher informação limitada sobre muita gente através de uma análise estatística. Para que os resultados/conclusões sejam válidos, a amostra tem que ser grande (Veal, 1997: 34). “O método quantitativo privilegia o recurso a instrumentos e a análise estatística” (Pardal e Correia, 1995: 17). “O método quantitativo é um processo sistemático de colheita de dados observáveis e quantificáveis. Ele tem por finalidade contribuir para o desenvolvimento e validação dos conhecimentos; oferece também a possibilidade de generalizar os resultados, de

predizer e de controlar os acontecimentos” (Fortin, 2003). Da mesma forma que existem várias técnicas qualitativas, existem diversas técnicas quantitativas que descrevemos na tabela 5.6.

Tabela 5.6: Características das técnicas quantitativas

TÉCNICA	CARACTERÍSTICAS
A) Questionários	Método mais utilizado nas pesquisas relacionadas com lazer e turismo. Consiste na aplicação de um conjunto de questões sobre uma temática específica, a indivíduos que representem uma população. Os dados recolhidos permitem justificar teorias e comportamentos, permitindo a adoção das estratégias mais adequadas
B) Sondagens	Método utilizado para obter a resposta a um conjunto de questões sobre um serviço ou produto. Técnica utilizada para avaliar o impacto de uma campanha publicitária, produto novo no mercado ou para avaliar qual a posição do inquirido relativamente a um tema, como por exemplo um partido político
C) Sondagens <i>en route</i>	Sondagem aplicada a turistas enquanto viajam, por exemplo nos aviões ou nos aeroportos enquanto aguardam a partida do seu voo, enquanto visitam atrações ou até mesmo por contacto direto na sua própria casa
D) Sondagens dos <i>media</i>	Sondagem efetuada pela imprensa com o objetivo de obter dados sobre a opinião dos sujeitos relativamente a um determinado tema. Esta técnica pode ser aplicada via telefone, <i>e-mail</i> ou até mesmo pessoalmente
E) Técnicas de projeção	Técnica utilizada para fazer projeções sobre determinadas temáticas, como por exemplo resultados de uma eleição política

Fonte: Quivy (2005) citado por Almeida (2009), Veal (1997) e Ketele e Roegiers (1993)

5.2.6.3. Técnica escolhida para este estudo

No nosso estudo vamos utilizar uma técnica qualitativa, a observação direta, através da aplicação de uma *check-list*. Deste modo, vamos observar, com a ajuda de um guião, os *websites* dos hotéis, para verificar quais são as características/atributos que eles contêm.

“A observação direta é aquela em que o próprio investigador procede diretamente à recolha das informações, sem se dirigir aos sujeitos interessados. A observação incide sobre todos os indicadores pertinentes previstos. Tem como suporte um guia de observação que é construído a partir destes indicadores” (Quivy e Campenhoudt, 2008: 164). “Observar é um processo que inclui a atenção voluntária e a inteligência, orientado por um objetivo final ou organizado e dirigido a um objeto para recolher informações sobre ele” (Ketele, 1980: 27 citado por Ketele e Roegiers, 1993: 22). De facto, “a observação é um processo cuja primeira função imediata é recolher informação sobre o objeto tido em consideração em função do objetivo organizado. Esta recolha

pressupõe uma atividade de codificação: a informação bruta selecionada é traduzida graças a um código para ser transmitida a alguém (a si próprio ou a outrem) ” (Ketele e Roegiers, 1993: 24). “Na observação, o importante não é apenas recolher informações que traduzem o conceito (através de indicadores), mas também obter essas informações de uma forma que permita aplicar-lhes posteriormente o tratamento necessário à verificação das hipóteses. É portanto necessário antecipar, isto é, preocupar-se desde a conceção do instrumento de observação, com o tipo de análise que deverá e poderá ser previsto” (Quivy e Campenhoudt, 2008: 206). No nosso estudo a codificação utilizada é muito simples. Quando observamos os *websites*, vamos classificar os atributos que estão presentes nos mesmos com o número 1, caso contrário colocamos o número 0. Deste modo será mais fácil analisar e interpretar os dados.

A observação direta tem ambas vantagens e desvantagens, como é referido na tabela 5.7.

Tabela 5.7: Vantagens e desvantagens da observação direta

VANTAGENS	FONTE
Atualidade (vê os factos no momento em que acontecem)	Barañano (2004: 107)
Contextualização (aprecia os factos no seu contexto real)	Barañano (2004: 107)
DESVANTAGENS	FONTE
Muito dispendiosa em termos de tempo	Barañano (2004: 107) e Gillham (2000)
Seletivo (não abrangente)	Barañano (2004: 107) e Gillham (2000)
Influenciável (mudanças ocasionadas por se sentir observado)	Barañano (2004: 107)
Falível	Gillham (2000)

Fonte: Elaboração própria a partir de Barañano (2004: 107) e Gillham (2000)

Segundo Gillham (2000), apesar destes inconvenientes, a imagem obtida através da observação tem que ser representativa e típica da realidade. Por isso, temos que recolher o máximo de dados e observações suficientes para estarmos razoavelmente seguros disso. Dois elementos têm que estar bem definidos:

- O que tem de ser observado e qual a sua importância;
- O procedimento de recolha de informação utilizado durante a observação.

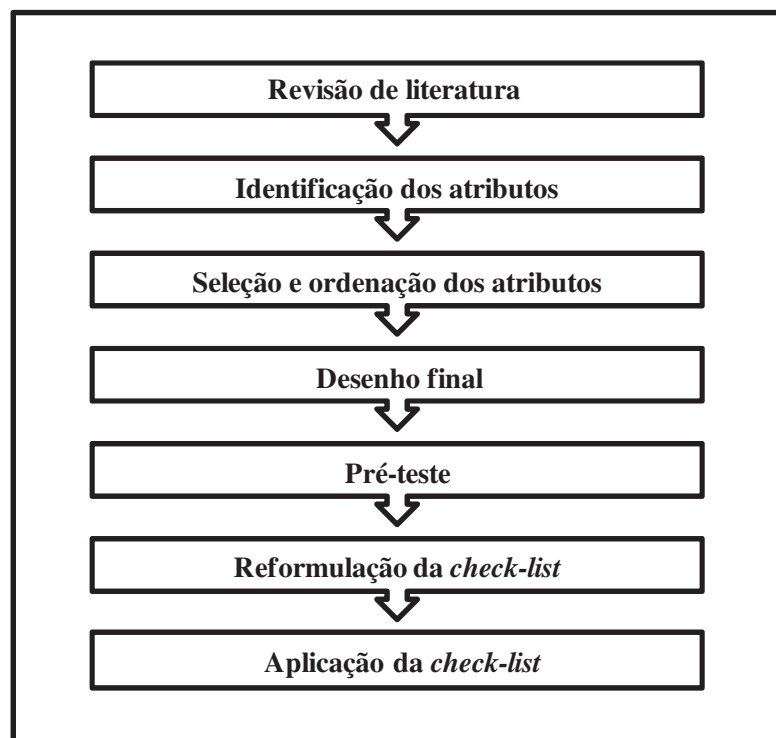
Deste modo, desenvolvemos uma *Check-list*, que será o guião a seguir quando os *websites* dos hotéis serão analisados e avaliados. Nesta *check-list* consta claramente

todos os atributos a observar. O modo de elaboração da mesma está descrito no ponto seguinte.

5.2.7. Método de elaboração da *check-list*

A elaboração da *check-list* tem que seguir uma metodologia própria, a qual passa por diversos passos, apresentados na figura 5.5, e que serão detalhados mais a frente.

Figura 5.5: Metodologia utilizada na elaboração da *check-list*



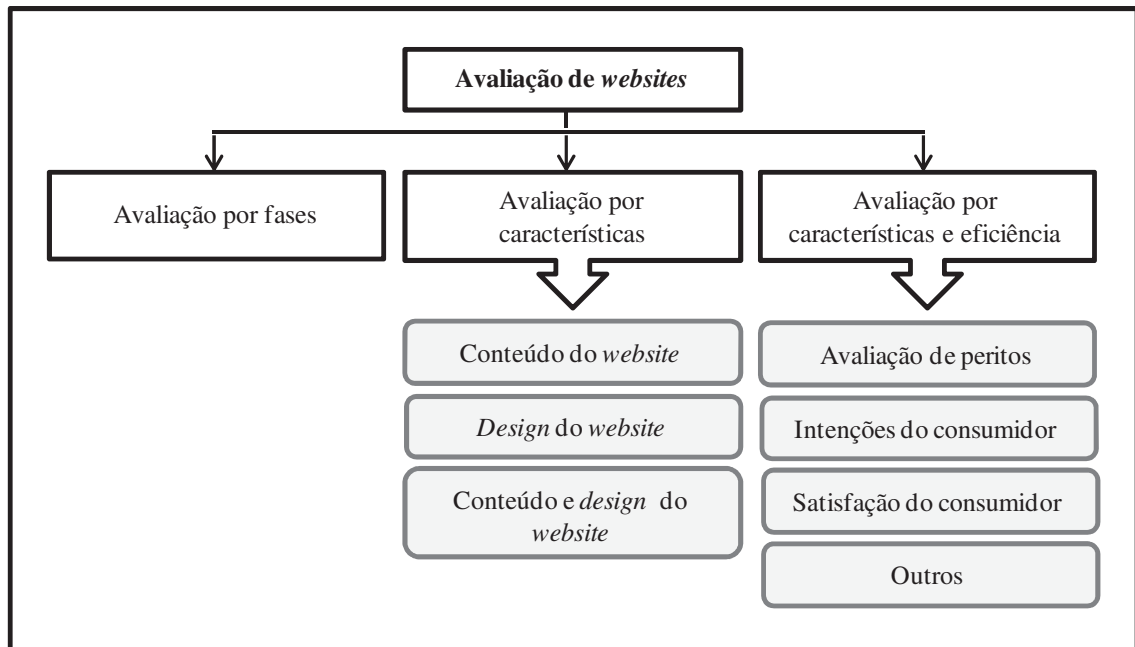
Fonte: Elaboração própria

5.2.7.1. Revisão de literatura

Avaliar um *website* é fundamental para ter sucesso a longo prazo (Scharl *et al.*, 2004). De facto, os hoteleiros têm de avaliar regularmente os seus *websites* para garantir que o mesmo é eficiente, adequado e útil para os clientes (Baloglu e Pekcan, 2006). Apesar da existência de inúmeros *websites* de hotéis, não existe nenhum modelo estandardizado para avaliar o seu desempenho (Ip, Law e Lee, 2010; Schmidt *et al.*, 2008 e Law, 2005).

A avaliação dos *websites* pode ser classificada em três categorias: (i) avaliação por fases, (ii) avaliação por características e (iii) avaliação por características e eficiência (Ip *et al.*, 2010 e Schmidt *et al.*, 2008), como o ilustra a figura 5.6.

Figura 5.6: Tipos de avaliação de *websites*



Fonte: Elaboração própria a partir de Ip *et al.* (2010)

Avaliação por fases

A quantidade de características de um *website* é proporcional à experiência da empresa em comércio eletrônico. Essa experiência é expressa em fases do *website*, onde cada fase contém as suas características. Por outras palavras, neste tipo de avaliação, quanto mais uma empresa tem experiência em comércio eletrônico, mais rico é o *website* em termos de características (Schmidt *et al.*, 2008).

Na tabela 5.8 estão resumidos alguns estudos que analisaram os *websites* de hotéis, baseando-se numa avaliação por fases.

Tabela 5.8: Exemplos de estudos desenvolvidos com uma avaliação por fases de um *website*

AUTORES	METODOLOGIA	APLICAÇÃO	OBJETIVOS
Essawy (2005)	Análise de conteúdo quantitativa. Essawy (2005) adaptou o modelo desenvolvido por Bai, Jang e Hu (2003)	Hotéis no Reino Unido	Analisar e classificar a presença de práticas de marketing relacional implementadas nos <i>websites</i> dos hotéis baseados no Reino Unido e compará-los entre eles
Bai <i>et al.</i> (2006)	Bai <i>et al.</i> (2006) modificaram o modelo de marketing relacional de Gilbert <i>et al.</i> (1999) citado por Bai <i>et al.</i> (2006). Quando um atributo é identificado no <i>website</i> ele é codificado como "1" ou "0" caso contrário	150 hotéis a nível mundial foram identificados com base no tamanho da empresa	Investigar em que medida as empresas hoteleiras utilizam características de marketing relacional nos seus <i>websites</i> para interagirem com os clientes
Gan <i>et al.</i> (2006)	Com base no modelo de adoção do comércio eletrónico (MICA: Model of Internet Commerce Adoption) quatro níveis de marketing relacional foram desenvolvidos. Para cada um dos níveis corresponde uma lista de características. Caso uma característica esteja presente no <i>website</i> atribuímos um "1", caso contrário é atribuído um "0"	<i>Websites</i> de hotéis em Singapura	Investigar o nível de adoção da internet, para efeitos de marketing relacional, nos hotéis em Singapura e comparar o nível de marketing relacional com as variáveis de controlo tais como a classificação do hotel, a localização e o número de quartos no hotel

Fonte: Elaboração própria a partir de Ip *et al.* (2010), Bai *et al.* (2006), Gan *et al.* (2006) e Essawy (2005)

Este método baseado em fases permite reduzir a complexidade da avaliação de um *website* (Ip *et al.*, 2010 e Schmidt *et al.*, 2008). Por outro lado, torna-se mais fácil para os hoteleiros determinar qual o nível atual de desenvolvimento do seu *website* e tentar alcançar um nível mais elevado no futuro (Ip *et al.*, 2010).

No entanto, alguns limites foram detetados. De acordo com o tipo de indústria e os objetivos da empresa, algumas características/atributos deveriam ser mais desenvolvidas do que outras. Deste modo, um *website* poderá ser classificado dentro de mais do que um nível (Schmidt *et al.*, 2008). Por outro lado, a avaliação por fases não acompanha a evolução dos *websites*. De facto, o desenvolvimento dos *websites* está sempre em mudança, por isso características adicionais devem ser incluídas para melhorar os *websites* a qualquer altura (Ip *et al.*, 2010).

Avaliação por características

A avaliação por características é baseada na presença de certas características ou funcionalidades no *website*. Podemos distinguir 3 categorias de avaliação por características num *website*: (i) conteúdo, (ii) *design* e (iii) conteúdo e *design* (Ip *et al.*, 2010).

Conteúdo do website

O conteúdo de um *website* constitui um elemento crítico, porque afeta diretamente a perceção dos visitantes relativamente ao produto ou serviço oferecido (Zafiropoulos *et al.*, 2005 citados por Ip *et al.*, 2010).

A avaliação dos *websites* de hotéis, com base no seu conteúdo, é o tipo de avaliação mais desenvolvido na literatura, como podemos observar na tabela 5.9, onde consta alguns estudos realizados utilizando essa técnica, no caso da hotelaria.

Tabela 5.9: Exemplos de estudos desenvolvidos com uma avaliação do conteúdo de um *website*

AUTORES	METODOLOGIA	APLICAÇÃO	OBJETIVOS
Murphy <i>et al.</i> (1996)	32 atributos dos <i>websites</i> de hotéis	36 hotéis nos Estados Unidos da América	Analisar a funcionalidade dos <i>websites</i> dos hotéis (conteúdos e características)
Gilbert <i>et al.</i> (1999)	<i>Check-list</i> para determinar a presença de certas características nos <i>websites</i> e entrevistas semi-estruturadas com cinco diretores de marketing seniores, para estabelecer até que ponto as cadeias de hotéis adotaram, ou vão adotar, a internet como uma ferramenta de marketing relacional	<i>Websites</i> de hotéis a nível mundial listados no <i>website</i> Yahoo	Examinar o uso atual da internet como ferramenta de comunicação do hotel e estabelecer medidas de gestão para a adoção da internet como uma ferramenta de marketing relacional
Morrison <i>et al.</i> (1999)	<i>Balanced Scorecard</i>	Hotéis em Scotland (Reino Unido)	Avaliar a eficácia dos <i>websites</i>
Frey <i>et al.</i> (2002)	Uma abordagem de <i>benchmarking</i> com 246 critérios diferentes para avaliar o <i>website</i> de um hotel e obter uma classificação do ponto de vista do cliente	125 <i>websites</i> de hotéis suíços	Explorar como os hotéis suíços implementaram e desenvolveram estratégias de marketing no ambiente de comércio eletrónico

(Continuação na página 77)

(Continuação da página 76)

Tabela 5.9: Exemplos de estudos desenvolvidos com uma avaliação do conteúdo de um *website*

AUTORES	METODOLOGIA	APLICAÇÃO	OBJETIVOS
Gilbert e Powell-Perry (2002)	Análise de conteúdo	Websites de hotéis a nível mundial listados no <i>website</i> Yahoo	Identificar mudanças fundamentais na forma como os hotéis estão a utilizar a internet, procurar evidências da adoção de um modelo de marketing relacional como uma estratégia para o desenvolvimento dos <i>websites</i> de hotéis e o uso de novas tecnologias e finalmente investigar o uso de multimédia nos <i>websites</i> de hotéis
Schegg, Steiner, Frey e Murphy (2002)	Aplicação de uma <i>check-list</i> através da observação dos <i>websites</i> pelos autores do estudo	125 hotéis suíços	Explorar as estratégias de marketing <i>online</i> dos hotéis na suíça
Wan (2002)	Análise de conteúdo. Modelo baseado em sistemas de informação. Os assistentes de pesquisa examinam o conteúdo dos <i>websites</i> de hotéis e grossistas, usando um instrumento de avaliação (escala de classificação com 5 pontos)	60 hotéis turísticos internacionais (hotéis de três estrelas ou mais) e 78 grossistas em Taiwan	Avaliar <i>websites</i>
Chiang (2003)	Análise do intervalo entre as características do <i>website</i> de um hotel (análise de conteúdo) e as expectativas dos agentes de viagens em Singapura (um questionário auto-administrado)	66 <i>websites</i> de hotéis em Singapura	Examinar a eficácia dos <i>websites business-to-business</i> na indústria hoteleira em Singapura
Chung e Law (2003)	Modelo de avaliação do desempenho das funcionalidades dos <i>websites</i> . Fase 1: classificação da importância das dimensões e atributos dos <i>websites</i> de hotéis, pelos gestores hoteleiros, por questionário. Fase 2: medir as dimensões e os atributos para produzir uma pontuação ponderada para cada <i>website</i> . Fase 3: avaliar o desempenho dos <i>websites</i> dos hotéis de Hong Kong em termos de pontuação ponderada desenvolvida na fase 2	80 <i>websites</i> de hotéis em Hong Kong	Medir o desempenho dos <i>websites</i>

(Continuação na página 78)

(Continuação da página 77)

Tabela 5.9: Exemplos de estudos desenvolvidos com uma avaliação do conteúdo de um *website*

AUTORES	METODOLOGIA	APLICAÇÃO	OBJETIVOS
Huang e Law (2003)	Análise de conteúdo. Análise dos atributos, seguida da classificação da importância de cada atributo por painel de discussão, para todos os hotéis de luxo de Hong-Kong <i>versus</i> Mainland	74 <i>websites</i> de hotéis de luxo, incluindo 45 hotéis do Mainland e 29 hotéis de Hong Kong, foram avaliados. Este estudo concentrou-se apenas em hotéis de luxo (4 e 5 estrelas)	Desenvolver um modelo de avaliação para medir o desempenho dos <i>websites</i> dos hotéis do ponto de vista dos profissionais e dos clientes. Comparar e contrastar o desempenho dos <i>websites</i> dos hotéis de luxo do Mainland e de Hong Kong. Fornecer recomendações aos hotéis de Mainland para melhorar a eficácia dos seus <i>websites</i>
Liang e Law (2003)	Análise de conteúdo. Modelo de avaliação do desempenho das funcionalidades de Chung e Law (2003) modificado. Um grupo de discussão permite redefinir as características do modelo de avaliação de desempenho das funcionalidades e classificar a importância das características. Dois investigadores conduziram a avaliação de desempenho	90 hotéis na China	Analisar e medir a importância das características dos <i>websites</i> dos hotéis na China, avaliar o seu desempenho e comparar os resultados com base na categoria dos hotéis
Law <i>et al.</i> (2004)	Com base no estudo de Chung e Law (2003), utilizadores experientes de <i>websites</i> de hotéis classificaram a importância das cinco dimensões e seus atributos associados, para obter uma pontuação ponderada para todas as dimensões e atributos. Finalmente, as pontuações de desempenho para todas as dimensões, assim como a pontuação total para os <i>websites</i> dos hotéis, são calculadas. Os questionários foram distribuídos a cinquenta clientes do hotel, que tinham experiência no uso dos <i>websites</i> de hotéis. Dois pesquisadores avaliaram os <i>websites</i> dos hotéis selecionados, atribuindo um valor para cada um dos 39 atributos usando uma escala de cinco pontos com base no questionário previamente utilizado	30 <i>websites</i> de hotéis de Los Angeles e Nova York, as maiores cidades nos Estados Unidos, e 30 <i>websites</i> de hotéis em Xangai e Pequim, as maiores cidades na China, que foram selecionados aleatoriamente a partir de www.expedia.com . Devido ao facto dos hotéis de categorias mais baixas não terem recursos suficientes para utilizar eficientemente a internet, todos os <i>websites</i> de hotéis selecionados foram os de três estrelas ou superior	Medir o desempenho dos <i>websites</i> dos hotéis na China e nos Estados Unidos da América e comparar os seus conteúdos

(Continuação na página 79)

(Continuação da página 78)

Tabela 5.9: Exemplos de estudos desenvolvidos com uma avaliação do conteúdo de um *website*

AUTORES	METODOLOGIA	APLICAÇÃO	OBJETIVOS
Law e Cheung (2005)	Para preencher um vazio, esta pesquisa faz uma tentativa de desenvolver um modelo para classificar a importância dos atributos no conteúdo do <i>website</i> de um hotel. O modelo foi construído com base em sugestões dos utilizadores dos <i>websites</i> dos hotéis que foram visitantes internacionais em Hong Kong. O questionário foi modificado a partir da lista de avaliação dos <i>websites</i> dos hotéis desenvolvida por Chung e Law (2003)	Visitantes internacionais em Hong Kong de 7 mercados principais, incluindo China continental, Taiwan, Singapura, Malásia, Estados Unidos, Austrália e Europa Ocidental	Construir um modelo de tomada de decisões multi-critérios que incorpora as opiniões dos utilizadores dos <i>websites</i> dos hotéis, para classificar a importância das dimensões e dos atributos incluídos nos <i>websites</i> dos hotéis. Determinar o peso ou a importância das características do conteúdo dos <i>websites</i> dos hotéis
Zafiroopoulos e Vrana (2006)	Foi aplicado um questionário a 30 gerentes de hotéis na Grécia e 30 clientes/utilizadores potenciais	25 <i>websites</i> de hotéis gregos	Avaliar o desempenho dos <i>websites</i>
Ma <i>et al.</i> (2008)	Lista modificada de dimensões e atributos para avaliar o <i>website</i> do hotel	China	Avaliar o desempenho das funcionalidades dos <i>websites</i>
Rong, Li e Law (2009)	Determinar a importância das dimensões e atributos dos <i>websites</i> de hotéis, com base numa escala de Likert de 7 pontos que variou de 1 = muito pouco importante a 7 = muito importante. De seguida, determinar a importância do desempenho geral dessas dimensões e atributos quando pensam em fazer uma compra <i>online</i> de quartos de hotel de categorias diferentes. Uma escala de 7 pontos foi utilizada, com as classificações que variam de 1 = discordo totalmente a 7 = concordo totalmente	Dados recolhidos a partir de um inquérito realizado em outubro de 2005 no aeroporto internacional de Hong Kong que analisou as percepções dos visitantes que utilizaram os <i>websites</i> dos hotéis	Analisar as diferentes percepções dos atributos dos <i>websites</i> dos hotéis, entre os compradores e os navegadores <i>online</i> , e mais precisamente entre os utilizadores ocidentais e asiáticos

Fonte: Elaboração própria a partir de Ip *et al.* (2010), Rong *et al.* (2009), Zafiroopoulos e Vrana (2006), Law e Cheung (2005), Law *et al.* (2004), Chiang (2003), Chung e Law (2003), Huang e Law (2003), Liang e Law (2003), Frey *et al.* (2002), Gilbert e Powell-Perry (2002), Schegg *et al.* (2002), Wan (2002) e Gilbert *et al.* (1999)

Apesar de haver muitos estudos que analisam o conteúdo de um *website* na indústria hoteleira, Ip *et al.* (2010) salientam na sua investigação que existem dois instrumentos particularmente populares, nomeadamente, o *Balanced Scorecard* proposto por Morrison *et al.* (1999), e a *check-list* desenhada por Chung e Law (2003).

A ferramenta *Balanced Scorecard* proposta por Morrison *et al.* (1999) citados por Morrison, Taylor e Douglas (2005), identifica quatro perspectivas para a avaliação do *website* de um hotel: a perspectiva do consumidor, da técnica, do marketing e uma perspectiva interna. Cada uma destas é representada por critérios que um *website* tem de conter para ser eficiente.

A metodologia proposta por Morrison (*Balanced Scorecard*) tem sido alvo de várias críticas, nomeadamente: (i) a impossibilidade de medir a totalidade dos critérios, porque os autores não têm acesso à informação (Morrison *et al.*, 2005); (ii) a utilização muito frequente de escalas de Likert, o que tornou os resultados muito subjetivos (Ismail *et al.* (2002) citados por Morrison *et al.* (2005: 237)); (iii) o ponto de vista dos hoteleiros na elaboração deste instrumento de avaliação não está incluído, ou seja, a perspectiva interna não está realmente presente (Chung e Law, 2003); e (iv) a perspectiva do consumidor foi avaliada por um *web designer* e não pelos próprios consumidores (Morrison *et al.*, 2005).

Durante três anos, o método do *Balanced Scorecard* foi utilizado em vários sectores tais como: companhias aéreas, cruzeiros, hotéis de luxo, resorts, restaurantes, regiões de turismo, operadores turísticos, parques de diversão e agências de viagens. No entanto, foi realçada a necessidade de modificar o *Balanced Scorecard*, no sentido de se adaptar melhor às características específicas de cada tipo de organização no sector turístico (Morrison *et al.*, 2005).

Na *check-list* definida por Chung e Law (2003) foram identificadas 5 dimensões principais, para medir a eficiência dos *websites* dos hotéis de Hong Kong (*facilities information, customer contact information, reservations information, surrounding area information e management of websites*), com 40 atributos diferentes no total (Ip *et al.*, 2010 e Morrison *et al.*, 2005).

De acordo com Ip *et al.* (2010), esta ferramenta tem sido utilizada por vários autores, que adotaram ou modificaram este modelo e confirmaram a aplicação das suas dimensões e atributos, a diferentes realidades hoteleiras. Por exemplo, Law *et al.* (2004) compararam os *websites* dos hotéis dos Estados Unidos com os da China, Zafiroopoulos e Vrana (2006) analisaram os *websites* dos hotéis gregos, e Rong *et al.* (2009)

compararam os utilizadores, ocidentais com os asiáticos, dos *websites* dos hotéis de Hong Kong.

Design do website

Na tabela 5.10 podemos ver alguns dos estudos que foram realizados sobre a avaliação dos *websites* de hotéis, com base numa análise ao *design* do próprio *website*.

Tabela 5.10: Exemplos de estudos desenvolvidos com uma avaliação do *design* de um *website*

AUTORES	METODOLOGIA	APLICAÇÃO	OBJETIVOS
Yeung e Law (2003)	24 critérios de usabilidade foram selecionados a partir dos estudos de Abeleto (2002) e Nielsen (1996, 1999) citados por Yeung e Law (2003). Os critérios selecionados permitiram desenvolver um questionário baseado nas cinco dimensões propostas por Abeleto. Este questionário foi então completado por noventa pessoas de três grupos diferentes, ou seja, os clientes do hotel, os gerentes de hotel e os profissionais das tecnologias de informação. Os critérios de usabilidade foram então classificados dentro de cada dimensão (uma <i>check-list</i> de avaliação com uma escala de cinco pontos críticos) e geraram o índice de importância dos critérios de usabilidade	<i>Websites</i> de hotéis em Hong Kong	Investigar a usabilidade dos <i>websites</i> dos hotéis em Hong Kong
Yeung e Law (2004)	Modelo proposto por Yeung e Law (2003) modificado, para avaliar os <i>websites</i> das cadeias de hotéis e dos hotéis independentes em Hong Kong	<i>Websites</i> de hotéis em Hong Kong	Para colmatar uma lacuna, comparar a usabilidade dos <i>websites</i> das cadeias de hotéis com os <i>websites</i> dos hotéis independentes
Chan e Law (2006)	Desenvolvimento de um sistema de avaliação de <i>websites</i> automático	61 <i>Websites</i> de hotéis em Hong Kong	Estabelecer um modelo para a avaliação do <i>design</i> dos <i>websites</i> dos hotéis (processo automático)
Qi <i>et al.</i> (2008)	Sistema de avaliação de <i>websites</i> automático	<i>Websites</i> de hotéis em Hong Kong	Avaliar o desempenho de um <i>website</i>

Fonte: Elaboração própria a partir de Ip *et al.* (2010), Law *et al.* (2010), Chan e Law (2006) e Yeung e Law (2003, 2004)

Conteúdo e *design* dos *websites*

Muitos estudos/métodos permitem avaliar separadamente o conteúdo de um *website* e o seu *design*, mas poucos os analisam ao mesmo tempo (Ip *et al.*, 2010), como podemos observar na tabela 5.11.

Tabela 5.11: Exemplos de estudos desenvolvidos com uma avaliação do conteúdo e do *design* de um *website*

AUTORES	METODOLOGIA	APLICAÇÃO	OBJETIVOS
Murphy, Olaru, Schegg e Frey (2003)	Análise de conteúdo. Avaliar a presença ou ausência de certas características no <i>website</i>	Hotéis suíços	Investigar se existe alguma relação entre as características do <i>website</i> de um hotel e o nível de resposta aos <i>e-mails</i> desse mesmo hotel
Scharl <i>et al.</i> (2004)	Metodologia de avaliação automatizada com 80 atributos. A ferramenta automatizada analisa os <i>websites</i> todos os meses. Em seguida, um questionário foi enviado para cada hotel da amostra	328 <i>websites</i> de hotéis europeus (Alemanha, Áustria, Suíça e sul de Tyrol, na parte norte da Itália)	Analisar o conteúdo dos <i>websites</i> e determinar o desempenho do <i>website</i>
Baloglu e Pekcan (2006)	Análise de conteúdo com 45 atributos (1=sim, 0=não)	220 <i>websites</i> de 4 e 5 estrelas na Turquia	Avaliar o conteúdo dos <i>websites</i> dos hotéis
Schmidt <i>et al.</i> (2008)	<i>E-mails</i> foram enviados para os responsáveis de marketing dos hotéis solicitando a sua opinião sobre a eficácia dos seus <i>websites</i> . Os <i>websites</i> dos hotéis que responderam ao <i>e-mail</i> foram avaliados pelos autores com base numa lista de características que um <i>website</i> tem de ter (análise de conteúdo)	As ilhas Baleares em Espanha e o sul do Brasil	Investigar o impacto de certas características de um <i>website</i> , sobre a eficácia do <i>website</i> no contexto dos hotéis de pequeno e médio porte
Panagopoulos <i>et al.</i> (2011)	Questionário dividido em três secções. Desta forma, os critérios de avaliação foram avaliados por 3 categorias de avaliadores (utilizadores/clientes, gerentes de hotel, e profissionais de tecnologias de informação). Os questionários foram enviados por <i>e-mail</i> . A análise estatística do questionário permitiu extrair o peso/a importância de cada dimensão e o desempenho geral do <i>website</i>	30 <i>websites</i> de cadeias de hotéis que operam na Grécia. Eles foram selecionados de acordo com dois critérios: (i) número de hotéis (pelo menos 3 hotéis) e (ii) número total de quartos (500 ou mais)	Propor um quadro de avaliação abrangente para os <i>websites</i> de hotéis

Fonte: Elaboração própria a partir de Panagopoulos *et al.* (2011), Ip *et al.* (2010), Schmidt *et al.* (2008), Baloglu e Pekcan (2006), Scharl *et al.* (2004) e Murphy *et al.* (2003)

Este método de avaliação por características oferece uma maior flexibilidade na avaliação (Ip *et al.*, 2010). No entanto, esta metodologia sugere que a adoção de

determinadas características num *website* deve ser baseada no que os concorrentes têm, ou seja, tem uma abordagem de *benchmarking* (Schmidt *et al.*, 2008). Uma questão surge regularmente: como é que os investigadores decidem quais as características que um *website* tem de conter. Mais importante ainda é a participação dos utilizadores: qual a importância de determinadas dimensões ou atributos, na satisfação do consumidor (Law *et al.*, 2010). As empresas não deveriam exclusivamente identificar a presença ou não de determinadas características, mas sim considerar também aquelas que têm um maior impacto na satisfação do consumidor e na sua intenção de compra e/ou visita. É importante perceber as preferências dos consumidores para melhorar o *website* (Ip *et al.*, 2010).

Avaliação por características e eficiência

Este tipo de avaliação não só identifica as características que um *website* tem de possuir, mas também avalia quais os fatores que afetam a satisfação do consumidor e/ou o comportamento do consumidor na decisão de compra (Ip *et al.*, 2010).

De acordo com Ip *et al.* (2010), existem diferentes maneiras de definir a eficiência de um *website*. Por exemplo, Schmidt *et al.* (2008) sugerem a utilização dos resultados financeiros e da intenção de compra do consumidor, como critérios para medir tal eficiência. Lu *et al.* (2007) citados por Ip *et al.* (2010), propuseram 4 dimensões: a classificação do *website*, o tráfego do *website*, a avaliação de peritos e a satisfação dos consumidores. Com base nestes dois estudos, a eficiência de um *website* pode ser agrupada em seis dimensões: resultados financeiros, intenções de compra do consumidor, classificação do *website*, tráfego do *website*, avaliação de peritos e satisfação dos consumidores. No estudo realizado por Ip *et al.* (2010), só são consideradas 4 dimensões: avaliação de peritos, intenções de compra ou visita repetida do consumidor, satisfação do consumidor e outros.

No entanto, na nossa revisão de literatura, no caso da avaliação específica dos *websites* de hotéis, só foram identificados estudos com base nas intenções do consumidor, como podemos ver na tabela 5.12.

Tabela 5.12: Exemplos de estudos desenvolvidos com uma avaliação de um *website* com base nas intenções do consumidor

AUTORES	METODOLOGIA	APLICAÇÃO	OBJETIVOS
Jeong e Choi (2004)	Análise de conteúdo dos <i>websites</i> e questionário realizado a 560 estudantes. O questionário é composto por três partes: informações demográficas, avaliação do <i>website</i> , atitudes perante o <i>website</i> e intenções comportamentais	203 <i>websites</i> de hotéis em Nova York identificados através dos <i>websites</i> Tavelocity ou Expedia	Examinar os efeitos de diferentes apresentações de imagens, sobre as intenções de compra dos clientes <i>online</i>
Wong e Law (2005)	Questionários realizados na sala de embarque do aeroporto internacional de Hong Kong	Hong Kong	Desenvolver as dimensões subjacentes aos atributos das intenções de compra nos <i>websites</i> de hotéis e identificar o impacto desses atributos na intenção de compra de quartos de hotel <i>online</i>
Essawy (2006)	Três grupos de quatro pessoas, compradores frequentes na internet, testaram três <i>websites</i> de hotéis baseados no Reino Unido, através de uma metodologia de análise de protocolo (teste de usabilidade)	Hotéis no Reino Unido	Medir os efeitos dos problemas de usabilidade em atrair e reter clientes <i>online</i> . Quais são os elementos que mais influenciam as intenções de compra e de compra repetida
Bai <i>et al.</i> (2008)	Questionário para os hóspedes do hotel	Unidades hoteleiras de 3 a 5 estrelas em Xangai (China)	Examinar o impacto da qualidade de um <i>website</i> na satisfação do cliente e nas suas intenções de compra

Fonte: Elaboração própria a partir de Ip *et al.* (2010), Bai *et al.* (2008), Essawy (2006), Wong e Law (2005) e Jeong e Choi (2004)

A avaliação por eficiência é uma avaliação subjetiva, que resulta numa avaliação de um *website*, inconsistente entre os diferentes utilizadores (Ip *et al.*, 2010).

No entanto, a participação dos utilizadores na avaliação de um *website* é cada vez mais importante (Law *et al.*, 2010), particularmente na determinação das características dos *websites* que são as mais críticas para o consumidor. É importante saber quais as características que um *website* tem que conter, assim como quais as características que têm um impacto na satisfação do consumidor e na sua intenção de compra ou visita (Ip *et al.*, 2010). A avaliação com base na satisfação do consumidor permite obter mais informações sobre as preferências dos consumidores (Ip *et al.*, 2010). Apesar da sua importância, na literatura atual existe um número muito limitado de artigos publicados, que avaliam o desempenho dos *websites* de hotéis do ponto de vista dos clientes (Law, 2005).

Para concluir podemos dizer que a avaliação por características é o método de avaliação mais comum, com 25 estudos, seguido pela avaliação por características e eficiência com 4 estudos e finalmente a avaliação por fases com 3 estudos.

Com base na revisão de literatura, optámos por escolher uma avaliação por características, ou seja, vamos determinar os atributos/dimensões a observar. De acordo com Quivy e Campenhoudt (2008:101), isto “consiste em explorar o melhor possível instrumentos teóricos que já deram provas, eventualmente adaptando-os ou corrigindo-os para os tornar mais apropriados ao objeto do estudo”.

5.2.7.2. Identificação dos atributos

Tal como já foi previamente definido, a avaliação por características é das mais utilizadas na literatura. Por isso, com base nesses estudos identificamos os atributos/as características que um *website* de hotel tem que conter para ser eficiente. Dado que a área das novas tecnologias está em constante mudança e evolução, os atributos também vão evoluindo. Por exemplo, algumas características mantiveram-se, outras foram substituídas por novas.

5.2.7.3. Seleção e ordenação dos atributos

Uma vez identificados os atributos, escolhemos os que foram mais utilizados em estudos anteriores. Isso significa que são importantes e que continuam a sê-lo. No entanto, também escolhemos alguns, para os quais essa situação não foi verificada. Por um lado, isso explica-se pelo facto de serem características muito recentes. Tal como já foi previamente mencionado, a área das novas tecnologias está em constante evolução. Por outro lado, são características que são importantes de acordo com a problemática do nosso estudo.

Finalmente, nós agrupamos os atributos de acordo com as diversas categorias de informação que devem constar num *website* de hotel e que foram também identificadas na revisão de literatura.

5.2.7.4. Desenho final

O desenho final da *check-list* conta com 6 dimensões: informação corporativa, informação sobre produtos, informação sobre a região, reservas, CRM e as funcionalidades do *website*. No total temos 65 atributos que iremos apresentar nas tabelas seguintes (tabela 5.13 à tabela 5.26).

Tabela 5.13: *Check-list* – Atributos de controle

ATRIBUTOS	FONTE
Nome do hotel	Panagopoulos <i>et al.</i> (2011)
Categoria (3, 4 ou 5 estrelas)	Rong <i>et al.</i> (2009), Gan <i>et al.</i> (2006), Frey <i>et al.</i> (2002) e Schegg <i>et al.</i> (2002)
Localização	Baloglu e Pekcan (2006) e Frey <i>et al.</i> (2002)
Pertence a um grupo?	Jeong e Choi (2004)
OBJETIVO	Obter uma tipologia dos hotéis analisados. Essa classificação poderá explicar algumas diferenças na presença ou não de algumas características nos <i>websites</i>

Fonte: Elaboração própria a partir de Panagopoulos *et al.* (2011), Rong *et al.* (2009), Baloglu e Pekcan (2006), Gan *et al.* (2006), Jeong e Choi (2004), Frey *et al.* (2002) e Schegg *et al.* (2002)

Tabela 5.14: *Check-list* – Informação corporativa

DIMENSÃO	FONTE
Informação corporativa	Maswera <i>et al.</i> (2008), Zafiropoulos e Vrana (2006), Gilbert e Powell-Perry (2002) e Gilbert <i>et al.</i> (1999)
ATRIBUTOS	FONTE
Perfil da empresa	Maswera <i>et al.</i> (2008), Hashim, Murphy e Law (2007), Bai <i>et al.</i> (2006), Baloglu e Pekcan (2006) e Essawy (2005)
História da empresa	Essawy (2006), Gan <i>et al.</i> (2006), Huang e Law (2003), Gilbert e Powell-Perry (2002), Schegg <i>et al.</i> (2002) e Gilbert <i>et al.</i> (1999)
Missão da empresa	Hashim <i>et al.</i> (2007), Morrison <i>et al.</i> (2005), Kline, Morrison e John (2004), Huang e Law (2003), Gilbert e Powell-Perry (2002) e Gilbert <i>et al.</i> (1999)
Notícias	Maswera <i>et al.</i> (2008), Hashim <i>et al.</i> (2007), Baloglu e Pekcan (2006), Gan <i>et al.</i> (2006), Zafiropoulos e Vrana (2006), Law <i>et al.</i> (2004), Chiang (2003), Huang e Law (2003), Liang e Law (2003), Murphy <i>et al.</i> (2003), Gilbert e Powell-Perry (2002), Schegg <i>et al.</i> (2002) e Gilbert <i>et al.</i> (1999)
Relatórios financeiros	Maswera <i>et al.</i> (2008), Hashim <i>et al.</i> (2007), Bai <i>et al.</i> (2006), Gan <i>et al.</i> (2006), Chiang (2003), Gilbert e Powell-Perry (2002) e Gilbert <i>et al.</i> (1999)
Informações sobre emprego	Rong <i>et al.</i> (2009), Maswera <i>et al.</i> (2008), Gan <i>et al.</i> (2006), Zafiropoulos e Vrana (2006), Law e Cheung (2005), Law <i>et al.</i> (2004), Chiang (2003), Huang e Law (2003), Liang e Law (2003), Gilbert e Powell-Perry (2002) e Gilbert <i>et al.</i> (1999)
OBJETIVO	Determinar o nível de informação disponível sobre a empresa (a informação disponível pode ter impacto sobre a imagem, notoriedade e credibilidade da empresa)

Fonte: Elaboração própria a partir de Rong *et al.* (2009), Maswera *et al.* (2008), Hashim *et al.* (2007), Bai *et al.* (2006), Baloglu e Pekcan (2006), Gan *et al.* (2006), Zafiropoulos e Vrana (2006), Essawy (2005, 2006), Law e Cheung (2005), Morrison *et al.* (2005), Kline *et al.* (2004), Law *et al.* (2004), Chiang (2003), Huang e Law (2003), Liang e Law (2003), Murphy *et al.* (2003), Gilbert e Powell-Perry (2002), Schegg *et al.* (2002) e Gilbert *et al.* (1999)

Tabela 5.15: *Check-list* – Contactos

ATRIBUTOS	FONTE
Contactos	Rong <i>et al.</i> (2009), Bai <i>et al.</i> (2008), Hashim <i>et al.</i> (2007), Law e Cheung (2005) e Huang e Law (2003)
> Telefone	Rong <i>et al.</i> (2009), Hashim <i>et al.</i> (2007), Bai <i>et al.</i> (2006), Baloglu e Pekcan (2006), Gan <i>et al.</i> (2006), Zafiropoulos e Vrana (2006), Essawy (2005), Law e Cheung (2005), Morrison <i>et al.</i> (2005), Kline <i>et al.</i> (2004), Law <i>et al.</i> (2004), Chiang (2003), Huang e Law (2003), Liang e Law (2003) e Jeong e Lambert (2001)
> Endereço eletrónico	Rong <i>et al.</i> (2009), Maswera <i>et al.</i> (2008), Hashim <i>et al.</i> (2007), Bai <i>et al.</i> (2006), Baloglu e Pekcan (2006), Gan <i>et al.</i> (2006), Zafiropoulos e Vrana (2006), Law e Cheung (2005), Morrison <i>et al.</i> (2005), Kline <i>et al.</i> (2004), Law <i>et al.</i> (2004), Chiang (2003), Huang e Law (2003), Liang e Law (2003), Murphy <i>et al.</i> (2003), Frey <i>et al.</i> (2002) e Schegg <i>et al.</i> (2002)
> Morada	Rong <i>et al.</i> (2009), Hashim <i>et al.</i> (2007), Bai <i>et al.</i> (2006), Baloglu e Pekcan (2006), Zafiropoulos e Vrana (2006), Essawy (2005), Law e Cheung (2005), Morrison <i>et al.</i> (2005), Kline <i>et al.</i> (2004), Law <i>et al.</i> (2004), Liang e Law (2003), Murphy <i>et al.</i> (2003) e Schegg <i>et al.</i> (2002)
Como chegar (Coordenadas GPS e mapa)	Rong <i>et al.</i> (2009), Maswera <i>et al.</i> (2008), Bai <i>et al.</i> (2006), Baloglu e Pekcan (2006), Essawy (2005, 2006), Law e Cheung (2005), Morrison <i>et al.</i> (2005), Law <i>et al.</i> (2004), Huang e Law (2003), Liang e Law (2003), Frey <i>et al.</i> (2002), Gilbert e Powell-Perry (2002), Schegg <i>et al.</i> (2002), Jeong e Lambert (2001) e Gilbert <i>et al.</i> (1999)
OBJETIVO	Averiguar se os utilizadores e/ou parceiros de negócios têm toda a informação necessária para contactar a empresa

Fonte: Elaboração própria a partir de Rong *et al.* (2009), Bai *et al.* (2008), Maswera *et al.* (2008), Hashim *et al.* (2007), Bai *et al.* (2006), Baloglu e Pekcan (2006), Gan *et al.* (2006), Zafiropoulos e Vrana (2006), Essawy (2005, 2006), Law e Cheung (2005), Morrison *et al.* (2005), Kline *et al.* (2004), Law *et al.* (2004), Chiang (2003), Huang e Law (2003), Liang e Law (2003), Murphy *et al.* (2003), Frey *et al.* (2002), Gilbert e Powell-Perry (2002), Schegg *et al.* (2002), Jeong e Lambert (2001) e Gilbert *et al.* (1999),

Tabela 5.16: *Check-list* – Informação sobre produtos

DIMENSÃO	FONTE
Informação sobre produtos	Chiou <i>et al.</i> (2010), Maswera <i>et al.</i> (2008), Schmidt <i>et al.</i> (2008), Bai <i>et al.</i> (2006), Essawy (2005) e Huang e Law (2003)
ATRIBUTOS	FONTE
Descrição dos produtos e serviços	Panagopoulos <i>et al.</i> (2011), Chiou <i>et al.</i> (2010), Rong <i>et al.</i> (2009), Bai <i>et al.</i> (2008), Maswera <i>et al.</i> (2008), Schmidt <i>et al.</i> (2008), Hashim <i>et al.</i> (2007), Bai <i>et al.</i> (2006), Baloglu e Pekcan (2006), Gan <i>et al.</i> (2006), Zafiropoulos e Vrana (2006), Essawy (2005, 2006), Law e Cheung (2005), Kline <i>et al.</i> (2004), Law <i>et al.</i> (2004), Chiang (2003), Huang e Law (2003), Liang e Law (2003), Murphy <i>et al.</i> (2003), Frey <i>et al.</i> (2002), Gilbert e Powell-Perry (2002), Schegg <i>et al.</i> (2002), Jeong e Lambert (2001) e Gilbert <i>et al.</i> (1999)
Galeria de fotos	Panagopoulos <i>et al.</i> (2011), Rong <i>et al.</i> (2009), Maswera <i>et al.</i> (2008), Schmidt <i>et al.</i> (2008), Hashim <i>et al.</i> (2007), Baloglu e Pekcan (2006), Gan <i>et al.</i> (2006), Zafiropoulos e Vrana (2006), Essawy (2005, 2006), Law e Cheung (2005), Morrison <i>et al.</i> (2005), Kline <i>et al.</i> (2004), Law <i>et al.</i> (2004), Huang e Law (2003), Liang e Law (2003), Murphy <i>et al.</i> (2003), Frey <i>et al.</i> (2002), Gilbert e Powell-Perry (2002), Schegg <i>et al.</i> (2002) e Jeong e Lambert (2001)
Visitas virtuais	Rong <i>et al.</i> (2009), Maswera <i>et al.</i> (2008), Gan <i>et al.</i> (2006), Zafiropoulos e Vrana (2006), Essawy (2005, 2006), Law e Cheung (2005), Morrison <i>et al.</i> (2005), Kline <i>et al.</i> (2004), Law <i>et al.</i> (2004), Huang e Law (2003), Liang e Law (2003), Gilbert e Powell-Perry (2002), Schegg <i>et al.</i> (2002) e Gilbert <i>et al.</i> (1999)
Conteúdo vídeo	Panagopoulos <i>et al.</i> (2011), Schmidt <i>et al.</i> (2008), Hashim <i>et al.</i> (2007), Baloglu e Pekcan (2006), Zafiropoulos e Vrana (2006), Chiang (2003), Huang e Law (2003), Frey <i>et al.</i> (2002) e Schegg <i>et al.</i> (2002)
Promoções, ofertas especiais e pacotes	Rong <i>et al.</i> (2009), Maswera <i>et al.</i> (2008), Hashim <i>et al.</i> (2007), Bai <i>et al.</i> (2006), Baloglu e Pekcan (2006), Gan <i>et al.</i> (2006), Zafiropoulos e Vrana (2006), Essawy (2005), Law e Cheung (2005), Kline <i>et al.</i> (2004), Law <i>et al.</i> (2004), Chiang (2003), Huang e Law (2003), Liang e Law (2003), Murphy <i>et al.</i> (2003), Frey <i>et al.</i> (2002), Gilbert e Powell-Perry (2002), Schegg <i>et al.</i> (2002), Jeong e Lambert (2001) e Gilbert <i>et al.</i> (1999)
Informação sobre as horas de <i>check-in</i> e <i>check-out</i>	Rong <i>et al.</i> (2009), Law e Cheung (2005), Law <i>et al.</i> (2004), Huang e Law (2003) e Liang e Law (2003)
Informação para os segmentos de clientes especiais (animais, deficientes, entre outros)	Schegg <i>et al.</i> (2002)
OBJETIVO	Avaliar o tipo de informação disponível sobre os produtos/serviços oferecidos. No caso do turismo, que é um produto intangível e uma experiência, o tipo de informação disponível é muito importante para tornar mais tangível o produto

Fonte: Elaboração própria a partir de Panagopoulos *et al.* (2011), Chiou *et al.* (2010), Rong *et al.* (2009), Bai *et al.* (2008), Maswera *et al.* (2008), Schmidt *et al.* (2008), Hashim *et al.* (2007), Bai *et al.* (2006), Baloglu e Pekcan (2006), Gan *et al.* (2006), Zafiropoulos e Vrana (2006), Essawy (2005, 2006), Law e Cheung (2005), Morrison *et al.* (2005), Kline *et al.* (2004), Law *et al.* (2004), Chiang (2003), Huang e Law (2003), Liang e Law (2003), Murphy *et al.* (2003), Frey *et al.* (2002), Gilbert e Powell-Perry (2002), Schegg *et al.* (2002), Jeong e Lambert (2001) e Gilbert *et al.* (1999)

Tabela 5.17: *Check-list* – Apresentação dos preços

ATRIBUTOS	FONTE
Preços	Chiou <i>et al.</i> (2010), Rong <i>et al.</i> (2009), Maswera <i>et al.</i> (2008), Baloglu e Pekcan (2006), Essawy (2006), Zafiropoulos e Vrana (2006), Law e Cheung (2005), Wong e Law (2005), Kline <i>et al.</i> (2004), Law <i>et al.</i> (2004), Chiang (2003), Huang e Law (2003), Liang e Law (2003), Murphy <i>et al.</i> (2003), Frey <i>et al.</i> (2002), Schegg <i>et al.</i> (2002), Jeong e Lambert (2001) e Gilbert <i>et al.</i> (1999)
> Apresentação dos preços numa tabela estática	Frey <i>et al.</i> (2002) e Schegg <i>et al.</i> (2002)
> Apresentação dos preços numa tabela dinâmica	Frey <i>et al.</i> (2002) e Schegg <i>et al.</i> (2002)
> BAR	Noone e Mattila (2009) e O'Connor e Murphy (2004)
OBJETIVO	Perceber se existe uma política de <i>revenue management</i>

Fonte: Elaboração própria a partir de Chiou *et al.* (2010), Noone e Mattila (2009), Rong *et al.* (2009), Maswera *et al.* (2008), Baloglu e Pekcan (2006), Essawy (2006), Zafiropoulos e Vrana (2006), Law e Cheung (2005), Wong e Law (2005), Kline *et al.* (2004), Law *et al.* (2004), O'Connor e Murphy (2004), Chiang (2003), Huang e Law (2003), Liang e Law (2003), Murphy *et al.* (2003), Frey *et al.* (2002), Schegg *et al.* (2002), Jeong e Lambert (2001) e Gilbert *et al.* (1999)

Tabela 5.18: *Check-list* – Informação sobre a região

DIMENSÃO	FONTE
Informação sobre a região	Rong <i>et al.</i> (2009), Zafiropoulos e Vrana (2006), Law e Cheung (2005), Law <i>et al.</i> (2004), Liang e Law (2003) e Schegg <i>et al.</i> (2002)
ATRIBUTOS	FONTE
Descrição da região	Panagopoulos <i>et al.</i> (2011), Rong <i>et al.</i> (2009), Bai <i>et al.</i> (2008), Schmidt <i>et al.</i> (2008), Gan <i>et al.</i> (2006), Zafiropoulos e Vrana (2006), Law e Cheung (2005), Chiang (2003), Huang e Law (2003) e Frey <i>et al.</i> (2002)
Galeria de fotos da região	Schmidt <i>et al.</i> (2008)
Vídeo da região	Schmidt <i>et al.</i> (2008) e Schegg <i>et al.</i> (2002)
Calendário de eventos especiais	Hashim <i>et al.</i> (2007), Baloglu e Pekcan (2006), Kline <i>et al.</i> (2004) e Huang e Law (2003)
Lista de atividades e atrações na região	Rong <i>et al.</i> (2009), Maswera <i>et al.</i> (2008), Hashim <i>et al.</i> (2007), Essawy (2006), Gan <i>et al.</i> (2006), Zafiropoulos e Vrana (2006), Law e Cheung (2005), Morrison <i>et al.</i> (2005), Kline <i>et al.</i> (2004), Law <i>et al.</i> (2004), Chiang (2003), Huang e Law (2003), Liang e Law (2003), Frey <i>et al.</i> (2002), Schegg <i>et al.</i> (2002) e Jeong e Lambert (2001)
Ligações para páginas de informações turísticas (atividades e atrações na região)	Rong <i>et al.</i> (2009), Hashim <i>et al.</i> (2007), Baloglu e Pekcan (2006), Essawy (2006), Zafiropoulos e Vrana (2006), Law e Cheung (2005), Morrison <i>et al.</i> (2005), Wong e Law (2005), Kline <i>et al.</i> (2004), Law <i>et al.</i> (2004), Huang e Law (2003), Liang e Law (2003), Gilbert e Powell-Perry (2002), Schegg <i>et al.</i> (2002), Wan (2002) e Gilbert <i>et al.</i> (1999)
Informações sobre o aeroporto	Rong <i>et al.</i> (2009), Law e Cheung (2005), Law <i>et al.</i> (2004) e Liang e Law (2003)
Transportes locais	Rong <i>et al.</i> (2009), Maswera <i>et al.</i> (2008), Hashim <i>et al.</i> (2007), Zafiropoulos e Vrana (2006), Essawy (2005), Law e Cheung (2005), Law <i>et al.</i> (2004), Huang e Law (2003), Liang e Law (2003), Gilbert e Powell-Perry (2002), Schegg <i>et al.</i> (2002), Jeong e Lambert (2001) e Gilbert <i>et al.</i> (1999)

(Continuação na página 90)

(Continuação da página 89)

Tabela 5.18: *Check-list* – Informação sobre a região

ATRIBUTOS	FONTE
Clima/estado do tempo	Maswera <i>et al.</i> (2008), Hashim <i>et al.</i> (2007), Gan <i>et al.</i> (2006), Zafiropoulos e Vrana (2006), Essawy (2005), Morrison <i>et al.</i> (2005), Huang e Law (2003), Frey <i>et al.</i> (2002), Gilbert e Powell-Perry (2002), Schegg <i>et al.</i> (2002), Jeong e Lambert (2001) e Gilbert <i>et al.</i> (1999)
OBJETIVO	Avaliar o nível e o tipo de informação disponível sobre a região. Cada vez mais os turistas interessam-se sobre o que se pode fazer nos arredores dos hotéis. A estada já não é tão importante como antes

Fonte: Elaboração própria a partir de Panagopoulos *et al.* (2011), Rong *et al.* (2009), Bai *et al.* (2008), Maswera *et al.* (2008), Schmidt *et al.* (2008), Hashim *et al.* (2007), Baloglu e Pekcan (2006), Gan *et al.* (2006), Zafiropoulos e Vrana (2006), Essawy (2005, 2006), Law e Cheung (2005), Morrison *et al.* (2005), Wong e Law (2005), Kline *et al.* (2004), Law *et al.* (2004), Chiang (2003), Huang e Law (2003), Liang e Law (2003), Frey *et al.* (2002), Gilbert e Powell-Perry (2002), Schegg *et al.* (2002), Wan (2002), Jeong e Lambert (2001) e Gilbert *et al.* (1999)

Tabela 5.19: *Check-list* – Reservas

DIMENSÃO	FONTE
Reservas	Rong <i>et al.</i> (2009), Maswera <i>et al.</i> (2008), Schmidt <i>et al.</i> (2008), Law e Cheung (2005), Law <i>et al.</i> (2004), Huang e Law (2003), Liang e Law (2003), Gilbert e Powell-Perry (2002) e Gilbert <i>et al.</i> (1999)
ATRIBUTOS	FONTE
Verificação da disponibilidade online	Rong <i>et al.</i> (2009), Maswera <i>et al.</i> (2008), Essawy (2006), Gan <i>et al.</i> (2006), Zafiropoulos e Vrana (2006), Law e Cheung (2005), Law <i>et al.</i> (2004), Chiang (2003), Huang e Law (2003), Liang e Law (2003), Murphy <i>et al.</i> (2003), Frey <i>et al.</i> (2002), Gilbert e Powell-Perry (2002), Jeong e Lambert (2001) e Gilbert <i>et al.</i> (1999)
Fazer reservas online	Panagopoulos <i>et al.</i> (2011), Au e Ekiz (2009), Maswera <i>et al.</i> (2008), Hashim <i>et al.</i> (2007), Bai <i>et al.</i> (2006), Baloglu e Pekcan (2006), Gan <i>et al.</i> (2006), Zafiropoulos e Vrana (2006), Essawy (2005, 2006), Kline <i>et al.</i> (2004), Chiang (2003), Huang e Law (2003), Frey <i>et al.</i> (2002), Schegg <i>et al.</i> (2002), Wan (2002) e Jeong e Lambert (2001)
> Reservas por e-mail	Schmidt <i>et al.</i> (2008), Baloglu e Pekcan (2006), Chiang (2003), Huang e Law (2003), Gilbert e Powell-Perry (2002) e Gilbert <i>et al.</i> (1999)
> Reservas através de formulário	Schmidt <i>et al.</i> (2008), Chiang (2003), Huang e Law (2003), Frey <i>et al.</i> (2002), Gilbert e Powell-Perry (2002), Schegg <i>et al.</i> (2002) e Gilbert <i>et al.</i> (1999)
> Reservas através de um sistema automático (confirmação imediata)	Rong <i>et al.</i> (2009), Schmidt <i>et al.</i> (2008), Gan <i>et al.</i> (2006), Law e Cheung (2005), Law <i>et al.</i> (2004), Huang e Law (2003), Liang e Law (2003), Frey <i>et al.</i> (2002), Gilbert e Powell-Perry (2002), Schegg <i>et al.</i> (2002) e Gilbert <i>et al.</i> (1999)
> Reservas com direcionamento para outro website	Chiang (2003), Frey <i>et al.</i> (2002) e Schegg <i>et al.</i> (2002)

(Continuação na página 91)

(Continuação da página 90)

Tabela 5.19: *Check-list* – Reservas

ATRIBUTOS	FONTE
Seguir as reservas	Rong <i>et al.</i> (2009), Maswera <i>et al.</i> (2008), Bai <i>et al.</i> (2006), Gan <i>et al.</i> (2006), Law e Cheung (2005), Law <i>et al.</i> (2004), Huang e Law (2003), Liang e Law (2003), Gilbert e Powell-Perry (2002) e Gilbert <i>et al.</i> (1999)
Alterar as reservas	Chiou <i>et al.</i> (2010), Maswera <i>et al.</i> (2008), Bai <i>et al.</i> (2006), Gan <i>et al.</i> (2006) e Essawy (2005)
Cancelar as reservas	Chiou <i>et al.</i> (2010), Rong <i>et al.</i> (2009), Maswera <i>et al.</i> (2008), Hashim <i>et al.</i> (2007), Bai <i>et al.</i> (2006), Gan <i>et al.</i> (2006), Essawy (2005), Law e Cheung (2005), Law <i>et al.</i> (2004), Huang e Law (2003), Liang e Law (2003), Murphy <i>et al.</i> (2003), Gilbert e Powell-Perry (2002), Schegg <i>et al.</i> (2002) e Gilbert <i>et al.</i> (1999)
Condições de reserva	Rong <i>et al.</i> (2009), Maswera <i>et al.</i> (2008), Schmidt <i>et al.</i> (2008), Law e Cheung (2005), Law <i>et al.</i> (2004), Huang e Law (2003) e Liang e Law (2003)
Formulário de pedido especial associado à reserva	Rong <i>et al.</i> (2009), Law e Cheung (2005), Law <i>et al.</i> (2004) e Liang e Law (2003)
<i>UpSelling</i> ou venda de serviços complementares	Rocha (2010)
OBJETIVO	Avaliar o nível de comércio eletrônico que o <i>website</i> possui

Fonte: Elaboração própria a partir de Panagopoulos *et al.* (2011), Chiou *et al.* (2010), Rocha (2010), Au e Ekiz (2009), Rong *et al.* (2009), Maswera *et al.* (2008), Schmidt *et al.* (2008), Hashim *et al.* (2007), Bai *et al.* (2006), Baloglu e Pekcan (2006), Gan *et al.* (2006), Zafiroopoulos e Vrana (2006), Essawy (2005, 2006), Law e Cheung (2005), Kline *et al.* (2004), Law *et al.* (2004), Chiang (2003), Huang e Law (2003), Liang e Law (2003), Murphy *et al.* (2003), Frey *et al.* (2002), Gilbert e Powell-Perry (2002), Schegg *et al.* (2002), Wan (2002), Jeong e Lambert (2001) e Gilbert *et al.* (1999)

Tabela 5.20: *Check-list* – Pagamentos

ATRIBUTOS	FONTE
Pagamentos <i>online</i>	Baloglu e Pekcan (2006), Essawy (2006), Chiang (2003) e Wan (2002)
Transações seguras (certificado de segurança <i>online</i>)	Rong <i>et al.</i> (2009), Schmidt <i>et al.</i> (2008), Hashim <i>et al.</i> (2007), Law e Cheung (2005), Law <i>et al.</i> (2004), Chiang (2003), Huang e Law (2003), Liang e Law (2003) e Frey <i>et al.</i> (2002)
Conversor de moeda	Maswera <i>et al.</i> (2008), Gan <i>et al.</i> (2006), Frey <i>et al.</i> (2002), Gilbert e Powell-Perry (2002), Schegg <i>et al.</i> (2002) e Gilbert <i>et al.</i> (1999)
OBJETIVO	Determinar se os <i>websites</i> têm ferramentas que permitem transações seguras

Fonte: Elaboração própria a partir de Rong *et al.* (2009), Maswera *et al.* (2008), Schmidt *et al.* (2008), Hashim *et al.* (2007), Baloglu e Pekcan (2006), Essawy (2006), Gan *et al.* (2006), Law e Cheung (2005), Law *et al.* (2004), Chiang (2003), Huang e Law (2003), Liang e Law (2003), Frey *et al.* (2002), Gilbert e Powell-Perry (2002), Schegg *et al.* (2002), Wan (2002) e Gilbert *et al.* (1999)

Tabela 5.21: *Check-list – CRM*

DIMENSÃO	FONTE
CRM	Maswera <i>et al.</i> (2008), Hashim <i>et al.</i> (2007) e Schegg <i>et al.</i> (2002)
ATRIBUTOS	FONTE
Serviço de pedido de informação <i>online</i>	Baloglu e Pekcan (2006), Huang e Law (2003), Gilbert e Powell-Perry (2002) e Gilbert <i>et al.</i> (1999)
Perfil/conta de cliente, registo na página	Chiou <i>et al.</i> (2010), Maswera <i>et al.</i> (2008), Schmidt <i>et al.</i> (2008), Hashim <i>et al.</i> (2007), Gan <i>et al.</i> (2006), Zafiropoulos e Vrana (2006), Essawy (2005), Chiang (2003), Huang e Law (2003), Murphy <i>et al.</i> (2003), Gilbert e Powell-Perry (2002), Schegg <i>et al.</i> (2002) e Gilbert <i>et al.</i> (1999)
<i>Feedback</i> (comentários, sugestões e reclamações)	Maswera <i>et al.</i> (2008), Hashim <i>et al.</i> (2007), Bai <i>et al.</i> (2006), Essawy (2006), Gilbert e Powell-Perry (2002), Schegg <i>et al.</i> (2002) e Gilbert <i>et al.</i> (1999)
Livro de honra <i>online</i>	Hashim <i>et al.</i> (2007), Bai <i>et al.</i> (2006), Baloglu e Pekcan (2006), Gan <i>et al.</i> (2006), Morrison <i>et al.</i> (2005), Kline <i>et al.</i> (2004), Huang e Law (2003), Murphy <i>et al.</i> (2003), Frey <i>et al.</i> (2002), Gilbert e Powell-Perry (2002), Schegg <i>et al.</i> (2002) e Gilbert <i>et al.</i> (1999)
Fórum <i>online</i>	Rong <i>et al.</i> (2009), Hashim <i>et al.</i> (2007), Bai <i>et al.</i> (2006), Gan <i>et al.</i> (2006), Essawy (2005), Law e Cheung (2005), Law <i>et al.</i> (2004), Chiang (2003), Huang e Law (2003), Liang e Law (2003), Frey <i>et al.</i> (2002) e Schegg <i>et al.</i> (2002)
Inquéritos aos clientes <i>online</i>	Maswera <i>et al.</i> (2008), Hashim <i>et al.</i> (2007), Baloglu e Pekcan (2006), Gan <i>et al.</i> (2006), Huang e Law (2003), Murphy <i>et al.</i> (2003), Gilbert e Powell-Perry (2002) e Gilbert <i>et al.</i> (1999)
<i>Newsletter</i>	Schmidt <i>et al.</i> (2008), Zafiropoulos e Vrana (2006), Murphy <i>et al.</i> (2003), Frey <i>et al.</i> (2002), Gilbert e Powell-Perry (2002), Schegg <i>et al.</i> (2002) e Gilbert <i>et al.</i> (1999)
> <i>Web-newsletter</i>	Maswera <i>et al.</i> (2008), Gan <i>et al.</i> (2006), Gilbert e Powell-Perry (2002) e Gilbert <i>et al.</i> (1999)
> <i>E-mail newsletter</i>	Hashim <i>et al.</i> (2007), Essawy (2005), Chiang (2003), Huang e Law (2003), Gilbert e Powell-Perry (2002) e Gilbert <i>et al.</i> (1999)
<i>Mailing list</i>	Maswera <i>et al.</i> (2008), Hashim <i>et al.</i> (2007), Chiang (2003), Murphy <i>et al.</i> (2003) e Schegg <i>et al.</i> (2002)
Botão "enviar a um amigo" para recomendar <i>website</i>	Maswera <i>et al.</i> (2008), Hashim <i>et al.</i> (2007), Gan <i>et al.</i> (2006), Huang e Law (2003) e Schegg <i>et al.</i> (2002)
FAQ	Rong <i>et al.</i> (2009), Maswera <i>et al.</i> (2008), Schmidt <i>et al.</i> (2008), Hashim <i>et al.</i> (2007), Bai <i>et al.</i> (2006), Gan <i>et al.</i> (2006), Zafiropoulos e Vrana (2006), Law e Cheung (2005), Morrison <i>et al.</i> (2005), Law <i>et al.</i> (2004), Chiang (2003), Huang e Law (2003), Liang e Law (2003), Gilbert e Powell-Perry (2002), Schegg <i>et al.</i> (2002) e Gilbert <i>et al.</i> (1999)
Assistência <i>online</i> /serviço de apoio ao cliente	Chiou <i>et al.</i> (2010), Zafiropoulos e Vrana (2006) e Wan (2002)
OBJETIVO	Definir quais são as técnicas de comunicação e de interação disponíveis entre a empresa e os utilizadores/clientes

Fonte: Elaboração própria a partir de Chiou *et al.* (2010), Rong *et al.* (2009), Maswera *et al.* (2008), Schmidt *et al.* (2008), Hashim *et al.* (2007), Bai *et al.* (2006), Baloglu e Pekcan (2006), Gan *et al.* (2006), Zafiropoulos e Vrana (2006), Essawy (2005, 2006), Law e Cheung (2005), Morrison *et al.* (2005), Kline *et al.* (2004), Law *et al.* (2004), Chiang (2003), Huang e Law (2003), Liang e Law (2003), Murphy *et al.* (2003), Frey *et al.* (2002), Gilbert e Powell-Perry (2002), Schegg *et al.* (2002), Wan (2002) e Gilbert *et al.* (1999)

Tabela 5.22: *Check-list* – Sistema de fidelização

ATRIBUTOS	FONTE
Tem sistema de fidelização	Rong <i>et al.</i> (2009), Maswera <i>et al.</i> (2008), Schmidt <i>et al.</i> (2008), Hashim <i>et al.</i> (2007), Bai <i>et al.</i> (2006), Gan <i>et al.</i> (2006), Essawy (2005, 2006), Law e Cheung (2005), Law <i>et al.</i> (2004), Chiang (2003), Liang e Law (2003), Gilbert e Powell-Perry (2002) e Gilbert <i>et al.</i> (1999)
Área restrita para clientes frequentes	Hashim <i>et al.</i> (2007), Bai <i>et al.</i> (2006), Essawy (2006), Huang e Law (2003), Gilbert e Powell-Perry (2002), Schegg <i>et al.</i> (2002) e Gilbert <i>et al.</i> (1999)
E-mail exclusivo para clientes frequentes	Essawy (2005), Gilbert e Powell-Perry (2002) e Gilbert <i>et al.</i> (1999)
Ofertas especiais para clientes frequentes	Huang e Law (2003), Gilbert e Powell-Perry (2002) e Gilbert <i>et al.</i> (1999)
OBJETIVO	Perceber se a empresa está empenhada na retenção dos seus clientes. Reter um cliente é menos dispendioso do que angariar um novo

Fonte: Elaboração própria a partir de Rong *et al.* (2009), Maswera *et al.* (2008), Schmidt *et al.* (2008), Hashim *et al.* (2007), Bai *et al.* (2006), Gan *et al.* (2006), Essawy (2005, 2006), Law e Cheung (2005), Law *et al.* (2004), Chiang (2003), Huang e Law (2003), Liang e Law (2003), Gilbert e Powell-Perry (2002), Schegg *et al.* (2002) e Gilbert *et al.* (1999)

Tabela 5.23: *Check-list* – Ligações para as redes sociais

ATRIBUTOS	FONTE
Botões com ligação para as redes sociais	Chan e Guillet (2011) e Lanz <i>et al.</i> (2010)
> Facebook	Chan e Guillet (2011) e Lanz <i>et al.</i> (2010)
> Twitter	Chan e Guillet (2011) e Lanz <i>et al.</i> (2010)
> LinkedIn	Chan e Guillet (2011) e Lanz <i>et al.</i> (2010)
> Google Buzz	Lanz <i>et al.</i> (2010)
> Flickr	Chan e Guillet (2011) e Lanz <i>et al.</i> (2010)
> You Tube	Chan e Guillet (2011) e Lanz <i>et al.</i> (2010)
> Trip Advisor	Chan e Guillet (2011) e Lanz <i>et al.</i> (2010)
OBJETIVO	Identificar em que <i>social media</i> os hotéis têm perfil

Fonte: Elaboração própria a partir de Chan e Guillet (2011) e Lanz *et al.* (2010)

Tabela 5.24: *Check-list* – Funcionalidades

DIMENSÃO	FONTE
Funcionalidades	Baloglu e Peckan (2006)
ATRIBUTOS	FONTE
Conteúdo áudio	Baloglu e Pekcan (2006), Chiang (2003), Huang e Law (2003), Gilbert e Powell-Perry (2002) e Schegg <i>et al.</i> (2002)
Mapa do <i>website</i> /página de índice	Rong <i>et al.</i> (2009), Schmidt <i>et al.</i> (2008), Hashim <i>et al.</i> (2007), Baloglu e Pekcan (2006), Gan <i>et al.</i> (2006), Zafiropoulos e Vrana (2006), Law e Cheung (2005), Morrison <i>et al.</i> (2005), Kline <i>et al.</i> (2004), Law <i>et al.</i> (2004), Chiang (2003), Huang e Law (2003), Liang e Law (2003), Schegg <i>et al.</i> (2002) e Wan (2002)
Ligação para a <i>homepage</i>	Schmidt <i>et al.</i> (2008), Morrison <i>et al.</i> (2005) e Kline <i>et al.</i> (2004)
<i>Website</i> disponível em vários idiomas	Rong <i>et al.</i> (2009), Hashim <i>et al.</i> (2007), Baloglu e Pekcan (2006), Gan <i>et al.</i> (2006), Zafiropoulos e Vrana (2006), Law e Cheung (2005), Morrison <i>et al.</i> (2005), Law <i>et al.</i> (2004), Chiang (2003), Huang e Law (2003), Liang e Law (2003), Murphy <i>et al.</i> (2003), Gilbert e Powell-Perry (2002), Schegg <i>et al.</i> (2002) e Gilbert <i>et al.</i> (1999)
Mecanismos de pesquisa (por palavra-chave)	Panagopoulos <i>et al.</i> (2011), Chiou <i>et al.</i> (2010), Rong <i>et al.</i> (2009), Bai <i>et al.</i> (2006), Baloglu e Pekcan (2006), Gan <i>et al.</i> (2006), Zafiropoulos e Vrana (2006), Law e Cheung (2005), Morrison <i>et al.</i> (2005), Kline <i>et al.</i> (2004), Law <i>et al.</i> (2004), Chiang (2003), Liang e Law (2003), Frey <i>et al.</i> (2002) e Schegg <i>et al.</i> (2002)
Funcionalidades de <i>download</i>	Maswera <i>et al.</i> (2008), Hashim <i>et al.</i> (2007), Baloglu e Pekcan (2006), Zafiropoulos e Vrana (2006), Chiang (2003), Murphy <i>et al.</i> (2003) e Schegg <i>et al.</i> (2002)
Segurança/política de privacidade	Chiou <i>et al.</i> (2010), Maswera <i>et al.</i> (2008), Schmidt <i>et al.</i> (2008), Hashim <i>et al.</i> (2007), Bai <i>et al.</i> (2006), Essawy (2005), Morrison <i>et al.</i> (2005), Huang e Law (2003), Murphy <i>et al.</i> (2003), Frey <i>et al.</i> (2002) e Schegg <i>et al.</i> (2002)
OBJETIVO	Identificar quais são as funcionalidades que o <i>website</i> possui no sentido de ajudar os utilizadores a encontrar mais depressa o que procuram

Fonte: Elaboração própria a partir de Panagopoulos *et al.* (2011), Chiou *et al.* (2010), Rong *et al.* (2009), Maswera *et al.* (2008), Schmidt *et al.* (2008), Hashim *et al.* (2007), Bai *et al.* (2006), Baloglu e Pekcan (2006), Gan *et al.* (2006), Zafiropoulos e Vrana (2006), Essawy (2005), Law e Cheung (2005), Morrison *et al.* (2005), Kline *et al.* (2004), Law *et al.* (2004), Chiang (2003), Huang e Law (2003), Liang e Law (2003), Murphy *et al.* (2003), Frey *et al.* (2002), Gilbert e Powell-Perry (2002), Schegg *et al.* (2002), Wan (2002) e Gilbert *et al.* (1999)

Tabela 5.25: *Check-list* – Data da última atualização

ATRIBUTOS	FONTE
Data da última atualização	Hashim <i>et al.</i> (2007), Baloglu e Pekcan (2006), Chiang (2003), Huang e Law (2003) e Schegg <i>et al.</i> (2002)
OBJETIVO	Compreender se a informação disponível é atualizada

Fonte: Elaboração própria a partir de Hashim *et al.* (2007), Baloglu e Pekcan (2006), Chiang (2003), Huang e Law (2003) e Schegg *et al.* (2002)

Tabela 5.26: *Check-list – Web design by*

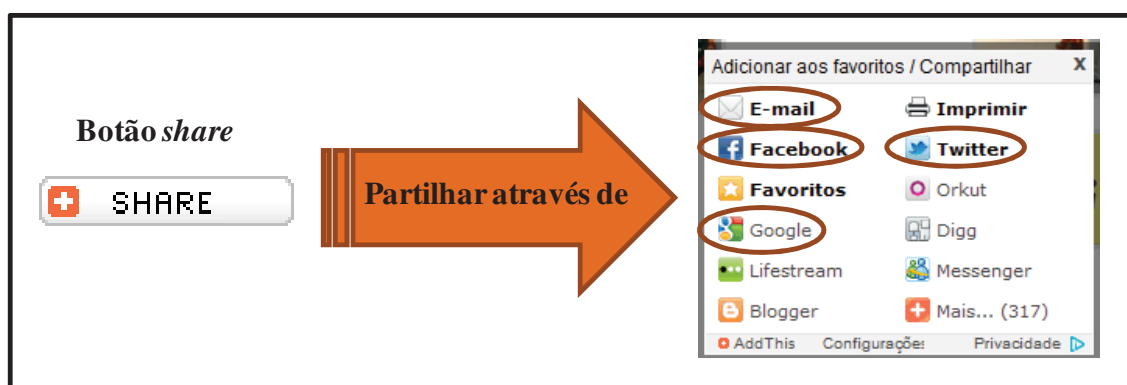
ATRIBUTOS	FONTE
<i>Web design by</i>	Au e Ekiz (2009) e Schegg <i>et al.</i> (2002)
> Hotel	Au e Ekiz (2009)
> Empresa especializada	Au e Ekiz (2009)
> Outros	Au e Ekiz (2009)
OBJETIVO	Perceber quem desenhou o <i>website</i> . Será que tem algum impacto sobre o nível e o tipo de atributos presentes no <i>website</i> ?

Fonte: Elaboração própria a partir de Au e Ekiz (2009) e Schegg *et al.* (2002)

5.2.7.5. Pré-teste

Para validar os atributos da *check-list* foi efetuado um pré-teste, durante o qual foram identificados novos atributos a considerar na nossa *check-list*. Tendo em conta que é um tema novo e em constante alteração, as novas funcionalidades observadas nos *websites* relacionam-se com as redes sociais, nomeadamente os botões de partilha, como o ilustra a figura 5.7.

Figura 5.7: Ilustração dos botões de partilha



Fonte: Elaboração própria

5.2.7.6. Reformulação da *check-list*

Após o pré-teste foi necessário reformular a *check-list* de modo a enquadrar as novas funcionalidades de partilha identificadas, de acordo com a tabela 5.27.

Tabela 5.27: *Check-list* – Ícones de partilha

ATRIBUTOS	FONTE
Ícones de partilha	Elaboração própria após o pré-teste
> Botão <i>share</i>	
> Partilhar via <i>e-mail</i>	
> Partilhar via Facebook	
> Partilhar via Twitter	
> Partilhar via Google Buzz	
OBJETIVO	Identificar em que medida os <i>websites</i> dispõem de botões que permitem a divulgação/promoção do próprio <i>website</i>

Fonte: Elaboração própria

5.2.7.7. Aplicação da *check-list*

Após a reformulação da *check-list* efetuamos a recolha da informação, verificando a presença ou não dos atributos nos *websites* dos hotéis a analisar. De facto, “a recolha de dados constitui a execução do instrumento de observação. Esta operação consiste em recolher ou reunir concretamente as informações determinadas junto das pessoas ou das unidades de observação incluídas na amostra” (Quivy e Campenhoudt, 2008: 183).

A aplicação da *check-list* (*check-list* de atributos que o *website* de um hotel deve conter) foi concretizada nos dias 4 a 8 de dezembro de 2011.

5.2.8. Definição da população e da amostra

A população representa “um conjunto de pessoas como de organizações ou de objetos de qualquer natureza” (Quivy e Campenhoudt, 2008: 159).

“A população alvo é a totalidade de elementos sobre os quais se deseja obter informação” (Valle, 2010). Por outro lado, “a população alvo refere-se à população que o investigador quer estudar e para a qual deseja fazer generalizações” (Fortin, 2003). Por isso, é necessário proceder a uma amostragem.

De acordo com Finn *et al.* (2000: 108), a amostragem é o processo de seleção dos participantes numa investigação/estudo. Para ser mais precisa, “a amostragem é o processo de obtenção de informação sobre uma população a partir de uma amostra.

Deve ser um processo sistemático de modo a garantir a fiabilidade e comparabilidade dessa informação” (Valle, 2010).

Sendo assim a amostra é a seleção de uma parte da população. O principal objetivo da amostragem é obter uma seleção representativa da população (Fortin, 2003 e Finn *et al.*, 2000: 108). De facto, “a amostra tem de ser constituída de forma a que as conclusões obtidas a partir da caracterização da amostra sejam generalizáveis para a população teórica, isto é as amostras têm de ser representativas das populações sob estudo” (Maroco, 2007: 27).

“A escolha do método de amostragem, é uma fase crucial que depende de restrições materiais, dos resultados da análise dos dados disponíveis e dos objetivos a atingir” (Barañano, 2004: 85). Existem dois tipos de amostragens, as amostragens aleatórias e as amostragens não aleatórias.

“As amostragens aleatórias são aquelas em que cada elemento da população tem uma probabilidade conhecida e diferente de zero de integrar a amostra” (Barañano, 2004: 88), tal como se pode verificar na tabela 5.28.

Tabela 5.28: Amostragens aleatórias

AMOSTRAGENS PROBABILÍSTICAS OU ALEATÓRIAS	
(cada elemento tem igual oportunidade de ser incluído na amostra)	
Amostragem casual simples	Todos os elementos da amostra são selecionados completamente ao acaso
Amostragem estratificada, proporcional ou por quotas	A população do estudo é subdividida em classes mais homogéneas (estratos), de cada uma das quais se selecionam amostras casuais que, combinadas, formam a amostra total. Cada estrato, previamente definido, estará representado na amostra
Amostragem sistemática	Os elementos da amostra são selecionados de uma forma sistemática de uma população com algum tipo de ordem aleatória
Amostragem por conglomerados, grupos ou áreas	As unidades estatísticas são agrupadas, de acordo com um critério previamente determinado, em conjuntos chamados conglomerados, pertencendo cada unidade estatística a um único conglomerado. As unidades estatísticas que compõem a amostra não são escolhidas uma a uma, mas em grupos chamados conglomerados. Estes são selecionados aleatoriamente, sendo observadas todas as unidades que os compõem

(Continuação na página 98)

(Continuação da página 97)

Tabela 5.28: Amostragens aleatórias

AMOSTRAGENS PROBABILÍSTICAS OU ALEATÓRIAS	
Amostragem por etapas	Consiste no estabelecimento de uma hierarquia de unidades de amostragem (unidades primárias, secundárias, entre outras), sendo a escolha das unidades finais a observar feita numa fase única, mas em várias etapas
Amostragem por fases	Este tipo de amostragem emprega-se para, a partir de uma sub-amostra da amostra principal, se obterem informações mais pormenorizadas sobre determinados aspetos
Amostragem aleatória multi-etapa	Utilizam-se combinações de dois ou mais métodos de amostragem definidos anteriormente

Fonte: Elaboração própria a partir de Reis (2010: 77), Maroco (2007: 30) e Barañano (2004: 88)

“As amostragens não aleatórias são feitas a partir de informações disponíveis *a priori* sobre a população estudada, procurando-se que a amostra seja um espelho tão fiel quanto possível dessa população” (Barañano, 2004: 91). Os diversos tipos de amostragens não aleatórias estão sintetizados na tabela 5.29.

Tabela 5.29: Amostragens não aleatórias

AMOSTRAGENS NÃO PROBABILÍSTICAS OU NÃO ALEATÓRIAS	
(Cada elemento não tem igual oportunidade de ser incluído na amostra)	
Amostragem accidental, causal ou conveniente	Os elementos são selecionados pela sua conveniência, por voluntariado, ou ainda acidentalmente
Amostragem objetiva	A amostra é constituída com um determinado objetivo em mente
Amostragem modal	A amostragem procura concentrar a amostra na moda da população, isto é no tipo mais frequente
Amostragem de especialistas	Amostra cujos elementos sejam especialistas ou possuam conhecimentos de uma determinada área
Amostragem por quotas	É constituída por diversos elementos constantes da população-alvo na mesma proporção. A amostragem consiste em formar estratos da população na base de certas características e proceder de forma que estas estejam representadas em proporções semelhantes às que existem na população
Amostragem heterogénea ou de diversidade	A amostra é constituída de modo a que todas as características, opiniões, atributos, entre outros estejam presentes na amostra independentemente das proporções com que estas se encontram na população
Amostragem de propagação geométrica (<i>snowball</i>)	Pretende-se incluir na amostra sujeitos pouco acessíveis ou com determinado atributo difícil de encontrar

Fonte: Elaboração própria a partir de Reis (2010: 77), Maroco (2007: 30) e Barañano (2004: 88)

“O problema das amostras não aleatórias é que estas podem, ou não, ser representativas da população em estudo” (Maroco, 2007: 31).

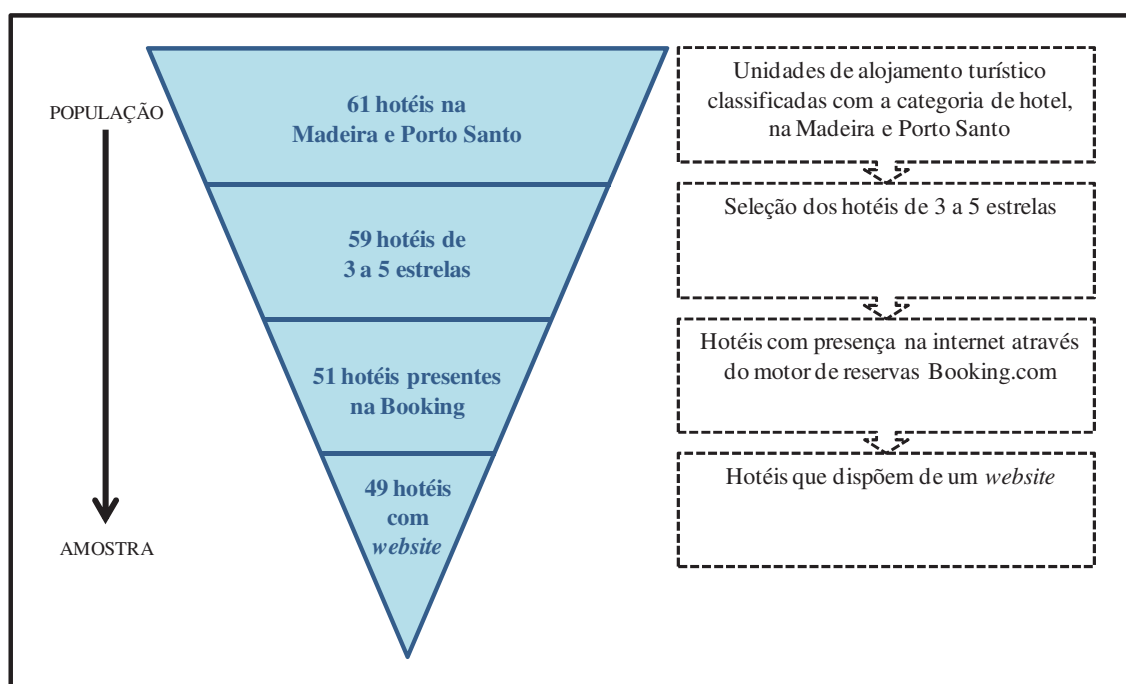
No nosso estudo, a população corresponde às unidades de alojamento turístico classificadas com a categoria de hotel, na Madeira e Porto Santo. A nossa população alvo concentra-se nos hotéis de 3 a 5 estrelas. Esta escolha deve-se essencialmente ao facto do objetivo principal do nosso estudo ser analisar a presença *online* dos hotéis. De facto, poucos hotéis de 1 e 2 estrelas têm os seus próprios *websites*. Deste modo, utilizamos uma amostragem por fases com o intuito de obter informações mais pormenorizadas sobre determinados aspetos, nomeadamente os *websites* dos hotéis.

Devido aos objetivos da investigação, tivemos que isolar os hotéis que estão presentes na internet. Para isso, fizemos testes diários, no espaço de uma semana, para verificar quais os hotéis que estavam presentes na internet através do motor de reservas Booking.com. Esses testes foram realizados de dia 28 de outubro até dia 3 de novembro de 2011.

Neste estudo decidimos analisar a totalidade da amostra, exceto os hotéis que não têm *website* ou o *website* não está disponível na altura do estudo. Na realidade, muitos deles até têm mais do que um *website*, o que complicou bastante a tarefa de análise dos *websites*. Afinal, qual era o *website* correto a avaliar? Para determinar isso, ligamos para cada um dos hotéis, nos dias 25 e 26 de novembro de 2011, para confirmar o endereço URL certo.

Resumindo, a definição da nossa amostra seguiu as diversas fases apresentadas na figura 5.8.

Figura 5.8: Definição da amostra do nosso estudo



Fonte: Elaboração própria

5.2.9. Análise e tratamento dos dados

“A análise de dados é a tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenómeno estudado e outros fatores” (Reis, 2010: 106). Para isso, “deve estabelecer-se quais os dados que necessitam de codificação e qual a codificação, de forma a possibilitar o tratamento informático” (Barañano, 2004: 86). Dados os objetivos do nosso estudo e a codificação da informação recolhida, optámos por efetuar o tratamento dos dados através do Excel.

Por outro lado, como base na revisão de literatura, e mais particularmente num estudo sobre a avaliação por fases dos *websites* de hotéis, definimos uma tabela onde constam as diferentes fases de desenvolvimento de um *website*. Tudo isto, tendo em conta que o *website* é uma ferramenta de marketing relacional.

De facto, num mercado tão competitivo, os hotéis descobriram que é necessário tornar leal o número reduzido de clientes. Como tal, eles precisam reorientar a sua estratégia. Apenas atrair clientes não é suficiente, é preciso retê-los (Gilbert *et al.*, 1999). De acordo com o marketing relacional, adquirir novos clientes é muito mais dispendioso do

que mantê-los. Assim, os hotéis devem reconhecer que o seu sucesso no mercado depende muito das relações que eles mantêm com os seus clientes através dos vários canais eletrónicos (Bai *et al.*, 2006).

Por isso, Gan *et al.* (2006) definiram um modelo que é composto por quatro níveis de marketing relacional, a saber: (1) nível de divulgação de informação, (2) nível de recolha de dados, (3) nível de personalização, e (4) nível de relacionamento com a comunidade, que estão detalhados na tabela 5.30.

Tabela 5.30: Modelo de Gan *et al.* (2006) com os quatro níveis de marketing relacional

Nível 1: Fornecimento de informações para criar notoriedade	Nível 2: Recolha de dados sobre os consumidores	Nível 3: Personalização do <i>website</i>	Nível 4: Criação de uma comunidade e relacionamento de longo prazo
Informações básicas sobre produtos/serviços/região	<i>Website</i> direto com URL próprio	Conta de clientes/registo na página	Revistas para membros <i>online</i>
Pedido de informação <i>online</i> (<i>e-mail</i>)	Notícias/informações corporativas (relatórios financeiros, história da empresa, oportunidades de emprego)	Sistema de fidelização	Página exclusiva/informações para membros <i>online</i>
Receção da resposta dentro de 3 a 4 dias	Eventos e promoções	<i>Website</i> disponível em vários idiomas	Informações de valor acrescentado (conversor de moedas, clima, factos sobre a região e suas atividades)
Telefone	Cheque prenda do hotel	<i>Homepage</i> personalizada	Pesquisar <i>websites</i> externos no <i>website</i> do hotel
Aparecer nos motores de busca como Yahoo	Reservas <i>online</i>	Visitas virtuais ao hotel	Fórum <i>online</i>
Reservas com direcionamento para outro <i>website</i>	Receção da resposta dentro de 1 a 2 dias	Concursos <i>online</i> (por exemplo, um sorteio)	Assistência <i>online</i> 24h por dia
	Verificação da disponibilidade <i>online</i>	Autentificação do pagamento por cartão de crédito	Reservas através de um sistema automático (confirmação imediata)
	Fotos dos quartos	Seguir/alterar/cancelar reservas	
	Mapa do <i>website</i> /página de índice	Escolha de um quarto específico	
	FAQ	Mecanismos de pesquisa no <i>website</i>	

(continuação na página 102)

(continuação da página 101)

Tabela 5.30: Modelo de Gan *et al.* (2006) com os quatro níveis de marketing relacional

Nível 1: Fornecimento de informações para criar notoriedade	Nível 2: Recolha de dados sobre os consumidores	Nível 3: Personalização do <i>website</i>	Nível 4: Criação de uma comunidade e relacionamento de longo prazo
	<div>Livro de honra <i>online</i></div> <div>Formulário para <i>feedback</i>/inquéritos <i>online</i></div> <div>Pedir ou fazer <i>download</i> e- brochura e/ou <i>newsletter</i></div> <div>Marketing viral (permitir aos visitantes recomendar o <i>website</i> via <i>e-mail</i>, postais virtuais, entre outros)</div> <div>Ligações para <i>websites</i> de negócios relacionados (por exemplo, companhias aéreas)</div>		

Fonte: Gan *et al.* (2006)

Este estudo permite investigar o nível de adoção da internet pelos hotéis, como uma ferramenta de marketing relacional, assim como examinar a relação dos atributos de marketing relacional com as variáveis de controlo, tal como a classificação, a localização e o número de quartos do hotel (Gan *et al.*, 2006).

Após análise aprofundada deste estudo e com base nos nossos objetivos, esta tabela foi revista e adaptada ao nosso estudo. A estrutura dos quatro níveis manteve-se. No entanto, as características/atributos que constavam em cada um dos níveis foram revistas e adaptadas. De facto, definimos as quatro fases pelas quais um *website* se vai desenvolvendo, na tabela 5.31. Na primeira fase, um *website* fornece informações sobre a sua empresa e os seus produtos aos consumidores. Na segunda fase, ele recolhe informações sobre os consumidores. Na terceira fase, o *website* concentra-se no comércio eletrónico. Finalmente, no quarto nível o *website* desenvolveu-se para criar uma comunidade, onde se pretende criar umas relações de longo prazo entre a empresa e os consumidores. Esta abordagem parte do princípio que para chegar ao segundo nível da tabela assim como ao terceiro e quarto nível, é necessário que o *website* já conte com os atributos dos níveis anteriores.

Tabela 5.31: Níveis de desenvolvimento para avaliar os *websites*

Nível 1: Fornecimento de informações básicas para criar notoriedade	Nível 2: Recolha de dados sobre os consumidores	Nível 3: Comércio Eletrónico	Nível 4: Criação de uma comunidade e relacionamento de longo prazo
Descrição dos produtos e serviços	Preços	Perfil/conta de cliente, registo na página	Tem sistema de fidelização
Galeria de fotos	Promoções, ofertas especiais e pacotes	Verificação da disponibilidade <i>online</i>	Área restrita para clientes frequentes
Visitas virtuais do hotel	Fazer reservas <i>online</i> (sem confirmação imediata)	Reservas com sistema automático (confirmação imediata)	<i>E-mail</i> exclusivo para clientes frequentes
Conteúdo vídeo	Mapa do <i>website</i> /página de índice	Pagamentos <i>online</i>	Ofertas especiais para clientes frequentes
Perfil da empresa	FAQ	Seguir as reservas	Fórum <i>online</i>
História da empresa	Livro de honra <i>online</i>	Alterar as reservas	Transações seguras (certificado de segurança <i>online</i>)
Missão da empresa	<i>Feedback</i> (comentários, sugestões e reclamações)	Cancelar as reservas	Conversor de moeda
Notícias	Inquéritos aos clientes <i>online</i>	<i>UpSelling</i> ou venda de serviços complementares	Transportes locais
Relatórios financeiros	<i>Newsletter</i>	Formulário de pedido especial associado à reserva	Clima/estado do tempo
Informações sobre emprego	<i>Mailing list</i>	Condições de reserva	Calendário de eventos especiais
Contactos	Botão "enviar a um amigo" para recomendar o <i>website</i> (postais virtuais)	Assistência <i>online</i> /serviço de apoio ao cliente	Lista de atividades e atrações na região
Como chegar (Coordenadas GPS e mapa)	Segurança/política de privacidade	Mecanismos de pesquisa (por palavra-chave)	Ligações para páginas de informações turísticas
Serviço de pedido de informação <i>online</i>	Ícones de partilha	<i>Website</i> disponível em vários idiomas	Botões com ligação para as redes sociais

Fonte: Elaboração própria a partir de Gan *et al.* (2006)

5.2.10. Discussão dos resultados

Com base na tabela acima desenvolvida, serão analisados os resultados do nosso estudo de caso. De facto, vamos avaliar os *websites* dos hotéis de 3 a 5 estrelas na Madeira e Porto Santo, para determinar em que fase de desenvolvimento eles se encontram. Por outro lado, vamos tentar perceber se existe alguma relação entre as variáveis de controlo (categoria, localização e tipologia do hotel) e o nível de desenvolvimento dos *websites*. Estes resultados vão nos permitir identificar algumas sugestões de melhorias para os *websites* dos hotéis avaliados.

5.2.11. Apresentação das conclusões

Uma vez os resultados determinados, poderemos proceder à redação das respetivas conclusões. Nas conclusões vamos apresentar um resumo dos resultados obtidos, assim como as limitações do estudo e algumas sugestões para futuras investigações.

5.3. Limitações do estudo

A avaliação do desempenho dos *websites* de hotéis com base nas suas características tem algumas limitações. Por um lado, as novas tecnologias estão em constante mudança, como é o caso dos *websites* que estão em constante evolução (Morrison *et al.*, 2005). Por isso, existe falta de consenso sobre as características e as dimensões que são importantes no *website* de um hotel (Morrison *et al.*, 2004 citados por Hashim *et al.*, 2007). Sendo assim é muito provável que atualmente existem novas características a adicionar na nossa avaliação, ou pelo contrário algumas que tenham de ser retiradas.

Por outro lado, este estudo não contempla o ponto de vista dos próprios hoteleiros, sobre a eficiência dos *websites* dos seus hotéis. Da mesma forma, não inclui o ponto de vista dos consumidores, no sentido de perceber quais são as dimensões e os atributos mais importantes na satisfação do consumidor e na sua intenção de compra. De acordo com Ip *et al.* (2010), estudos futuros têm que ter em consideração as preferências dos consumidores.

5.4. Conclusão

A definição da metodologia utilizada no nosso estudo é um passo muito importante para o bom desenvolvimento e o sucesso da investigação. Para atingir os objetivos fixados, optámos por desenvolver um estudo de caso, através da elaboração de uma *check-list*, para avaliar os *websites* dos hotéis de 3 a 5 estrelas na Madeira e Porto Santo. É essencial seguir todas as etapas da investigação, para que os resultados obtidos e as conclusões possam ser utilizados pelas entidades analisadas.

Capítulo 6. RESULTADOS E DISCUSSÃO

6.1. Introdução

No início da investigação foram definidos os objetivos a atingir. Neste estudo propomo-nos caracterizar o posicionamento *online* dos hotéis de 3 a 5 estrelas na Madeira e Porto Santo. De acordo com os objetivos estabelecidos, recolhemos diversas informações, que nos permitiram determinar o tipo de informação contida nos *websites* analisados, assim como avaliar o seu nível de desenvolvimento.

6.2. Caracterização da Madeira e Porto Santo

As ilhas da Madeira e Porto Santo constituem o arquipélago da Madeira que foi descoberto pelos portugueses em 1418. Elas são compostas por 11 concelhos: Funchal, Santa Cruz, Porto Santo, Calheta, Câmara dos Lobos, Machico, São Vicente, Santana, Porto Moniz, Ribeira Brava e Ponta do Sol, como o ilustra a figura 6.1.

Figura 6.1: Mapa da Madeira e Porto Santo

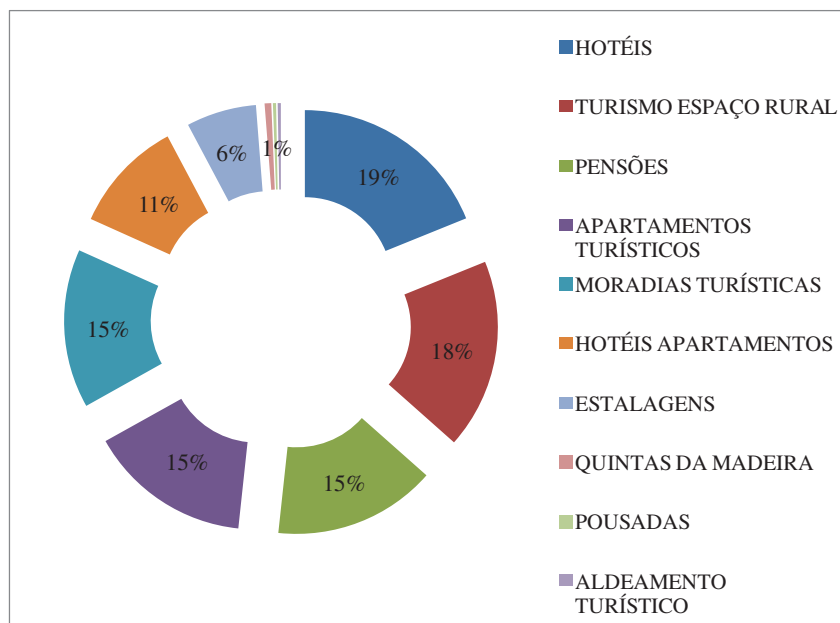


Fonte: Idealista (2012)

As ilhas da Madeira e Porto Santo são destinos turísticos. Segundo a Direção Regional do Turismo (DRT, 2011a), a distribuição dos estabelecimentos hoteleiros, de acordo com a tipologia do estabelecimento, é muito diferenciada, como se pode observar no gráfico 6.1. De facto, não existe uma tipologia predominante. Cerca de 80 % dos

estabelecimentos hoteleiros são constituídos por hotéis, espaços de turismo rural, pensões, apartamentos turísticos e moradias turísticas.

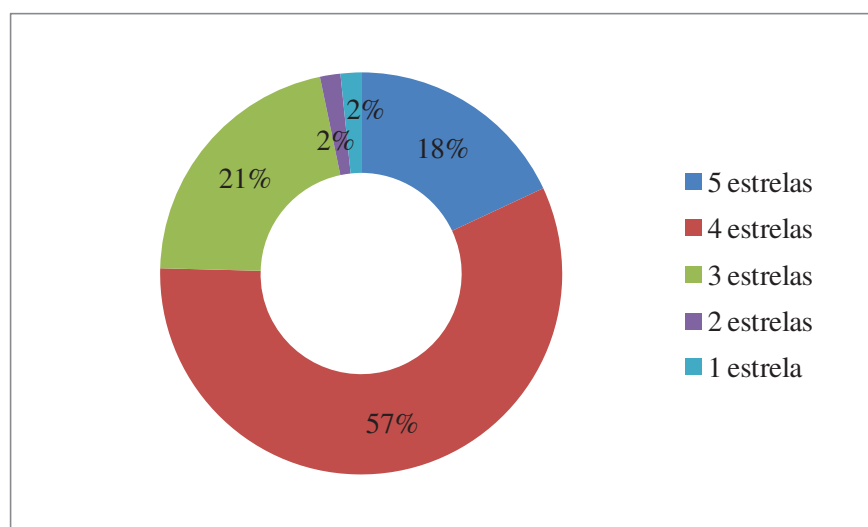
Gráfico 6.1: Distribuição dos estabelecimentos hoteleiros por tipologia (em 31/12/2010)



Fonte: Elaboração própria a partir de DRT (2011a)

Não se verifica a mesma situação quando analisamos o gráfico 6.2, onde consta a repartição dos hotéis por categoria. Os hotéis de 4 estrelas representam mais de metade da totalidade dos hotéis na Madeira e Porto Santo.

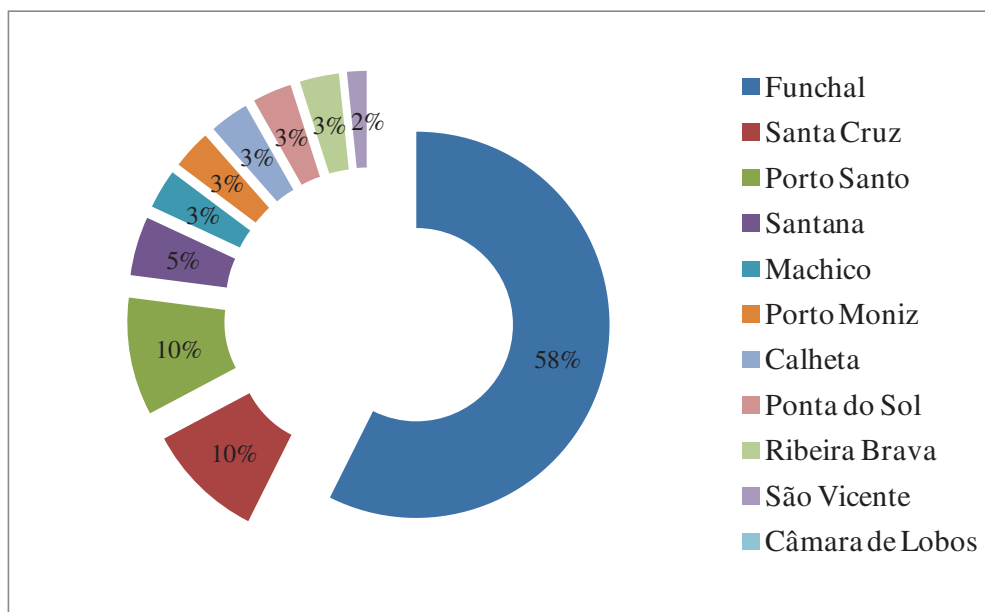
Gráfico 6.2: Distribuição dos hotéis por categoria (em 31/12/2010)



Fonte: Elaboração própria a partir de DRT (2011a)

No gráfico 6.3 observamos que da mesma forma, mais de metade dos estabelecimentos hoteleiros concentram-se no Funchal. De seguida, Porto Santo e Santa Cruz são os concelhos que contam com mais estabelecimentos hoteleiros. Em contrapartida, no concelho de Câmara de Lobos não existe nenhum.

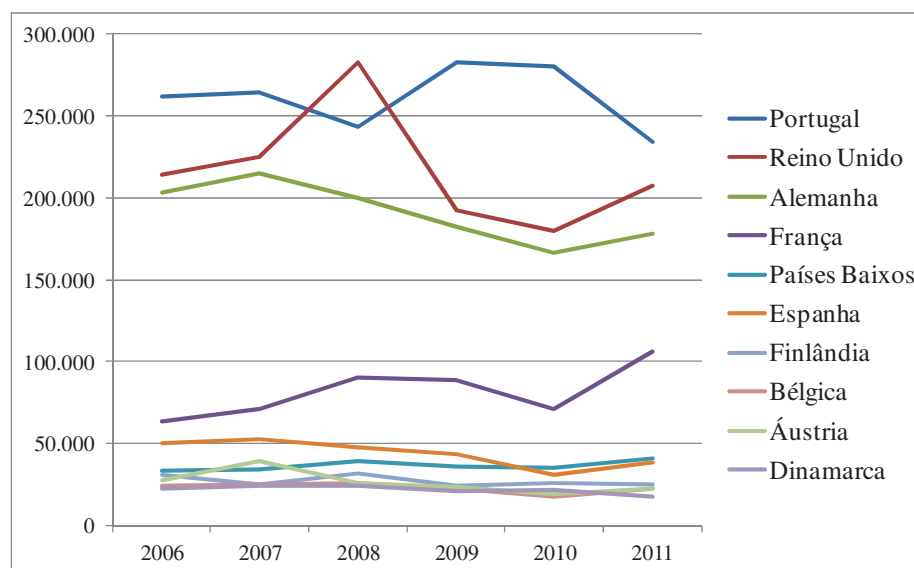
Gráfico 6.3: Distribuição dos estabelecimentos hoteleiros por concelho (em 2011)



Fonte: Elaboração própria a partir de DRT (2011b)

Apesar da Madeira e Porto Santo atraírem muitos turistas, o número de visitantes reduziu de 17% entre 2008 e 2010, como se pode observar no gráfico 6.4. Os três principais mercados emissores são Portugal Continente, Reino Unido e Alemanha. Nesse período, o mercado inglês foi o que mais diminuiu (-36%). Em contrapartida, o mercado português foi o único que cresceu. De facto, entre 2008 e 2010, o mercado português cresceu 15% (DRT, 2011a). Em 2011 a tendência mudou. O número de visitantes cresceu de 7%, apesar do mercado português ter diminuído de 16% entre 2010 e 2011 (DRT, 2012).

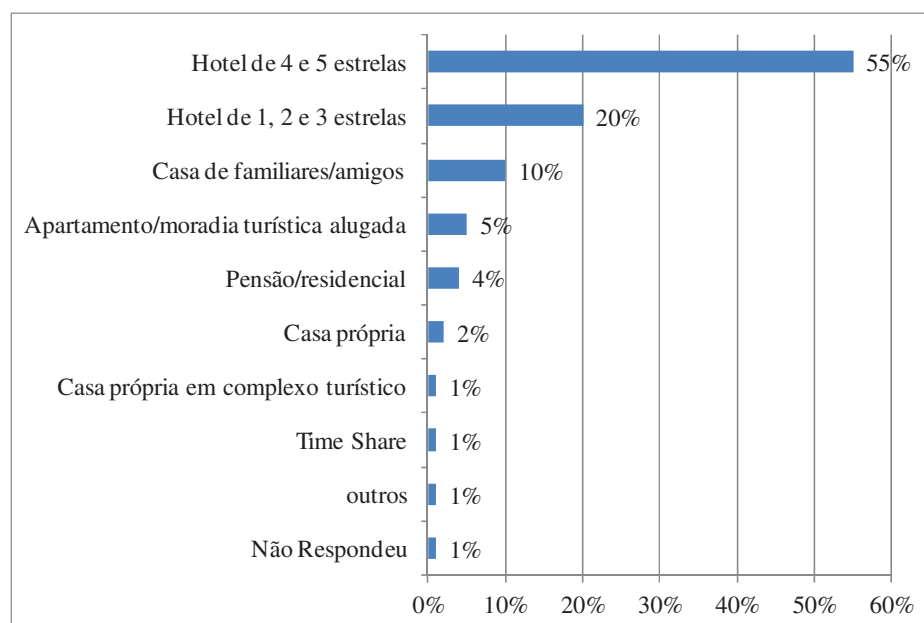
Gráfico 6.4: Total de hóspedes nos estabelecimentos hoteleiros da Madeira, por mercados



Fonte: Elaboração própria a partir de DRT (2011a e 2012)

Entre dezembro de 2009 e janeiro de 2010, um estudo realizado para a Secretaria Regional de Turismo da Madeira, permitiu obter o perfil do turista da Madeira. Os visitantes da Madeira ficam alojados maioritariamente em hotéis de 4 ou 5 estrelas (55%) e em hotéis de 1, 2 ou 3 estrelas (20%) (DRT, 2010), como o ilustra o gráfico 6.5.

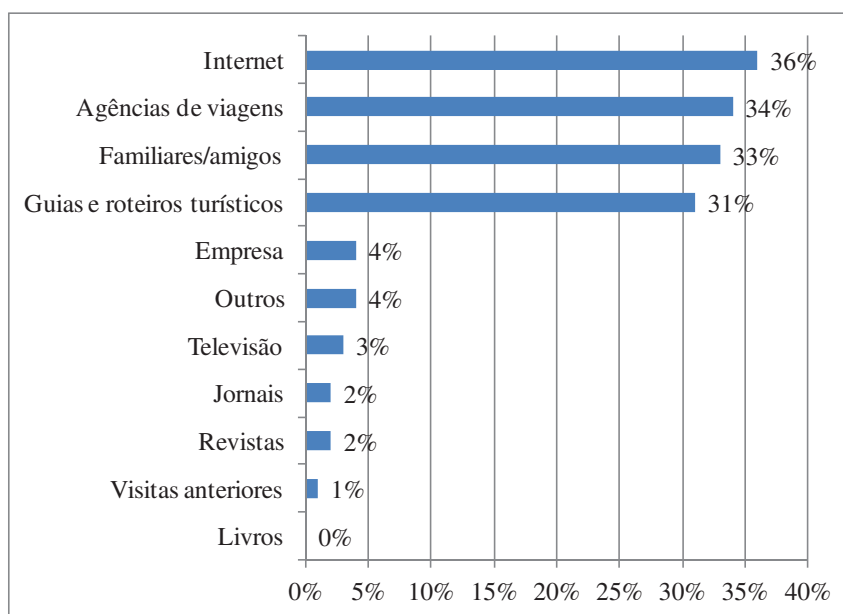
Gráfico 6.5: Local de alojamento nas viagens de férias (motivos pessoais)



Fonte: Elaboração própria a partir de DRT (2010)

Os visitantes que vieram em férias obtêm informações sobre a Madeira principalmente através da internet (36%), agências de viagens (34%), familiares/amigos (33%) ou guias e roteiros turísticos (31%) (DRT, 2010), como se pode verificar no gráfico 6.6.

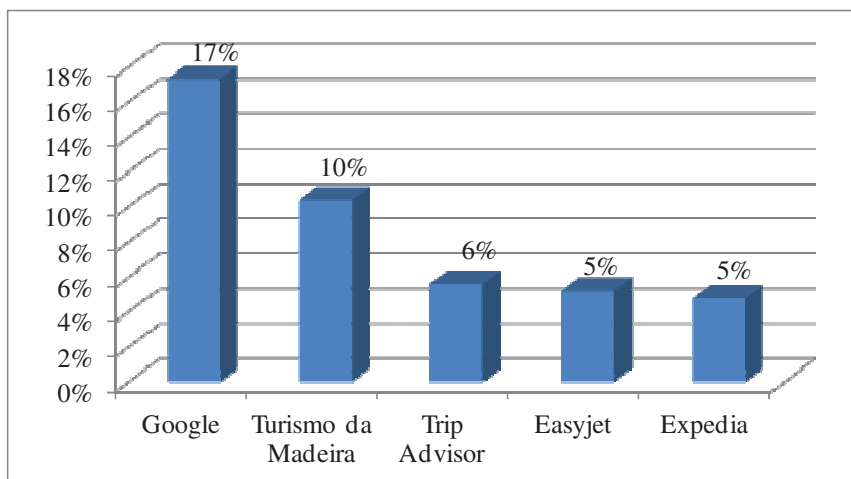
Gráfico 6.6: Meio de obtenção de informação sobre a Madeira (viagem por motivos pessoais, férias)



Fonte: Elaboração própria a partir de DRT (2010)

No que diz respeito à internet, os *websites* mais utilizados para obter informações sobre a Madeira e Porto Santo foram o Google (17%) e o Turismo da Madeira (10%) (DRT, 2010), de acordo com o gráfico 6.7.

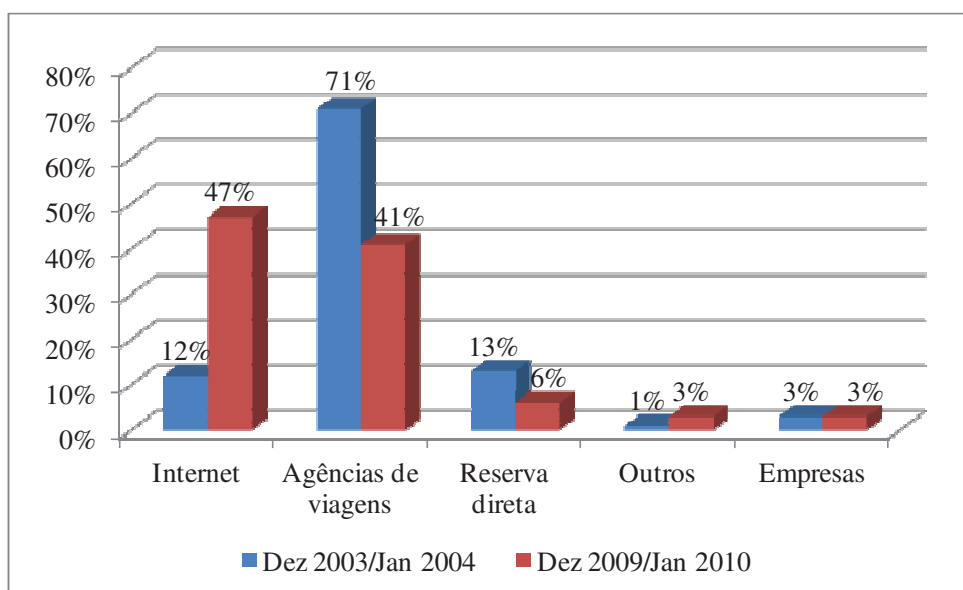
Gráfico 6.7: Meio de obtenção de informação - Top 5 dos *websites* pesquisados



Fonte: Elaboração própria a partir de DRT (2010)

Isto tudo explica a mudança de atitude na forma de aquisição da viagem, observada no gráfico 6.8. De facto, em 2003/2004 a maioria dos visitantes comprava a sua viagem através de uma agência de viagens (71%) ou reservavam diretamente (13%). No entanto, em 2009/2010 a maioria comprou a sua viagem através da internet (47%). Apesar de terem perdido quota de mercado, as agências de viagens continuaram a ser um ponto de venda muito importante com 41%, em 2009/2010 (SRTT, 2010).

Gráfico 6.8: Forma de aquisição da viagem (viagem por motivos pessoais, férias)

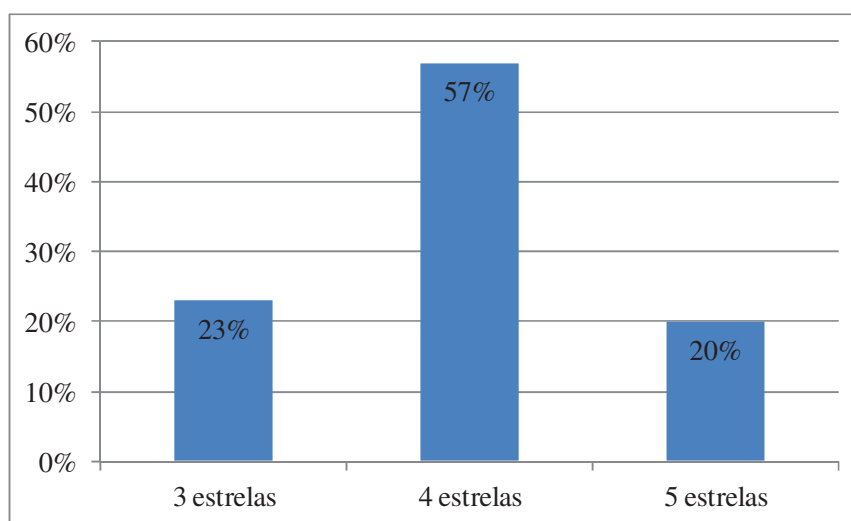


Fonte: Elaboração própria a partir de SRTT (2010)

6.3. Caracterização da amostra

Como já vimos anteriormente, na metodologia do nosso trabalho no ponto 5.2.8, a nossa amostra é constituída pelos *websites* dos 49 hotéis em análise. A maioria dos hotéis analisados (55%) pertence a um grupo. Por outro lado, e de acordo com a caracterização dos hotéis na Madeira e Porto Santo, a amostra é principalmente constituída por hotéis de 4 estrelas (57%), como o ilustra o gráfico 6.9.

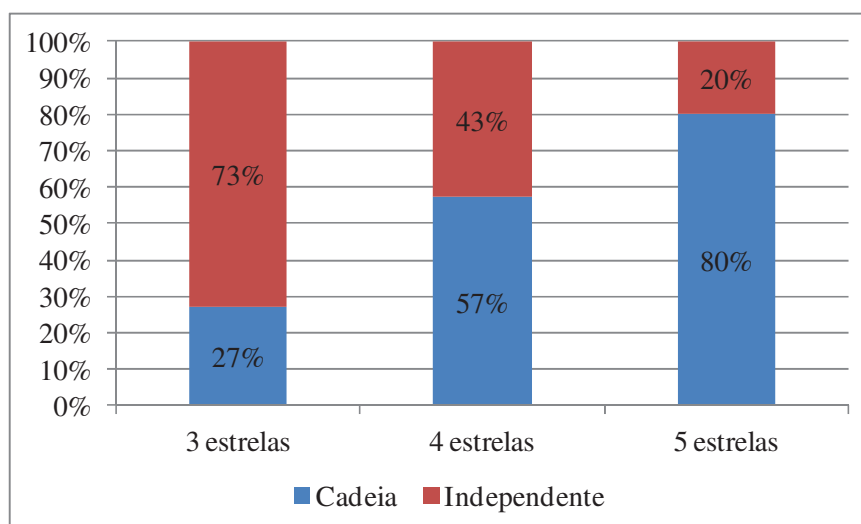
Gráfico 6.9: Classificação dos hotéis por categoria



Fonte: Elaboração própria

Quando analisamos mais em pormenor os hotéis por categoria, no gráfico 6.10, observamos que os hotéis de 3 estrelas são em maioria hotéis independentes (73%). Em contrapartida, os hotéis de 4 e 5 estrelas pertencem principalmente a grupos.

Gráfico 6.10: Classificação dos hotéis por categoria e tipologia



Fonte: Elaboração própria

De acordo com a distribuição dos estabelecimentos hoteleiros na Madeira e Porto Santo, e segundo a tabela 6.1, 62 % dos hotéis da nossa amostra estão localizados no Funchal. Nos concelhos de São Vicente e Câmara de Lobos não existe nenhum hotel de 3 a 5 estrelas.

Tabela 6.1: Classificação dos hotéis por localização

	3 estrelas (11 unid.)		4 estrelas (28 unid.)		5 estrelas (10 unid.)		TOTAL
	Independente (8 unid.)	Cadeia (3 unid.)	Independente (12 unid.)	Cadeia (16 unid.)	Independente (2 unid.)	Cadeia (8 unid.)	
Funchal	4	2	6	8	2	8	62%
Santa Cruz	0	0	1	4	0	0	10%
Porto Santo	0	1	1	1	0	0	6%
Santana	1	0	2	0	0	0	6%
Calheta	1	0	1	0	0	0	4%
Machico	1	0	0	1	0	0	4%
Porto Moniz	1	0	0	1	0	0	4%
Ribeira Brava	0	0	1	0	0	0	2%
Ponta do Sol	0	0	0	1	0	0	2%
São Vicente	0	0	0	0	0	0	0%
Câmara de Lobos	0	0	0	0	0	0	0%
TOTAL	17%	6%	24%	33%	4%	16%	100%

Fonte: Elaboração própria

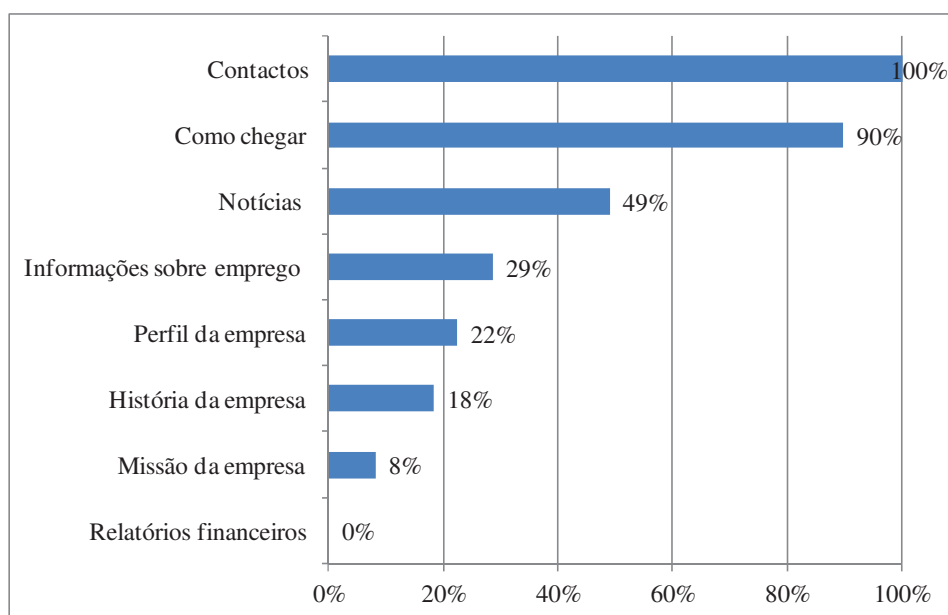
6.4. Tipo de informação contida nos *websites*

Após ter definido a amostra analisámos o conteúdo dos *websites* dos hotéis. Por isso, observámos o tipo e o nível de informação que eles contêm. Nesse sentido avaliámos as seguintes informações: informação corporativa, informação sobre produtos, informação sobre a região, informação sobre as reservas, ferramentas de CRM e funcionalidades dos *websites*.

6.4.1. Informação corporativa

Apesar de todos os hotéis terem informação corporativa nos seus *websites*, não significa que eles tenham a totalidade dos atributos desta dimensão. Na realidade, constatámos no gráfico 6.11, que todos fornecem os seus contactos nos *websites*, mas apenas 90% referem dados sobre a localização dos hotéis. Verificamos também que cerca de metade (49%) publica notícias nos seus *websites*. No entanto, a colocação de informações sobre a empresa é mais rara, nomeadamente o perfil da unidade de alojamento (22%), a sua história (18%) e a sua missão (8%). No que diz respeito aos relatórios financeiros nenhum hotel publica este tipo de informação.

Gráfico 6.11: Percentagem de hotéis que têm informações corporativas no *website*



Fonte: Elaboração própria

Na tabela 6.2, observamos que quanto mais alta é a categoria do hotel, mais informações são disponibilizadas no seu *website*. No caso dos hotéis de 3 estrelas, os *websites* podem apresentar até 4 atributos desta dimensão face a 7 para os hotéis de 4 estrelas. Observamos também que os hotéis que pertencem a um grupo dispõem de mais informações corporativas do que os hotéis independentes. De facto, nenhum hotel independente divulga o perfil, a história e a missão da empresa. Pelo contrário, no caso dos hotéis de 4 estrelas que pertencem a um grupo, 7 hotéis fornecem o perfil da empresa, 8 apresentam a história e finalmente 4 falam da missão.

Tabela 6.2: Número de hotéis que têm informações corporativas no *website*, por categoria de hotel

	CATEGORIA DA UNIDADE DE ALOJAMENTO								
	3 estrelas (11 unid.)			4 estrelas (28 unid.)			5 estrelas (10 unid.)		
	I (8 unid.)	C (3 unid.)	TOTAL	I (12 unid.)	C (16 unid.)	TOTAL	I (2 unid.)	C (8 unid.)	TOTAL
Informação corporativa	8	3	11	12	16	28	2	8	10
Contactos	8	3	11	12	16	28	2	8	10
Como chegar	7	3	10	11	14	25	2	7	9
Notícias	1	1	2	2	11	13	2	7	9
Informações sobre emprego	0	0	0	1	6	7	1	6	7
Perfil da empresa	0	1	1	0	7	7	0	3	3
História da empresa	0	0	0	0	8	8	0	1	1
Missão da empresa	0	0	0	0	4	4	0	0	0
Relatórios financeiros	0	0	0	0	0	0	0	0	0

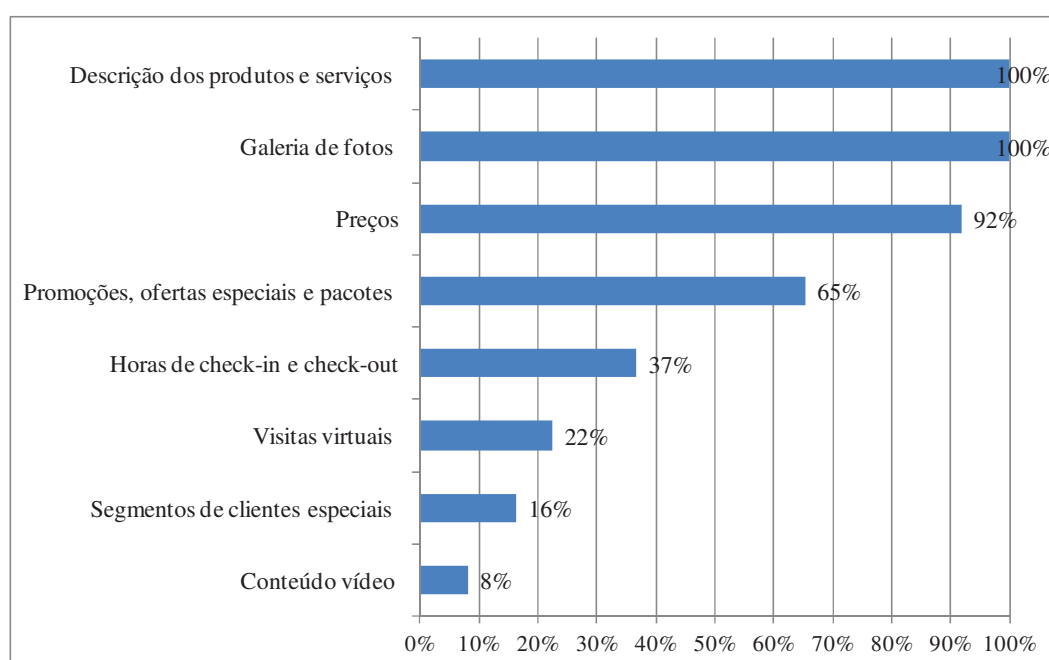
Legenda: I - Unidade de alojamento independente e C - Unidade de alojamento que pertence a um grupo

Fonte: Elaboração própria

6.4.2. Informação sobre produtos

Observamos que todos os *websites* apresentam informações sobre os produtos. O gráfico 6.12 mostra que dois atributos estão presentes na totalidade dos *websites*: a descrição dos produtos e serviços assim como uma galeria de fotos dos mesmos. Os *websites* apresentam na maior parte dos casos os preços dos produtos/serviços (92%) e as promoções, ofertas especiais e/ou pacotes disponíveis (65%). Pelo contrário, poucos *websites* dispõem de visitas virtuais (22%) e conteúdo vídeo (8%).

Gráfico 6.12: Percentagem de hotéis que têm informações sobre produtos no *website*



Fonte: Elaboração própria

Se acrescentarmos a categoria dos hotéis na nossa análise, apresentada na tabela 6.3, podemos ver que as visitas virtuais são mais utilizadas nos hotéis de 3 estrelas (3 hotéis) e 4 estrelas (7 hotéis). O contrário acontece com o conteúdo vídeo que é mais usado pelos hotéis de 5 estrelas (3 hotéis). Estes resultados explicam-se sobretudo com o forte impacto dos hotéis que pertencem a um grupo. Por outro lado, ao contrário dos hotéis de 4 e 5 estrelas, a maioria dos hotéis de 3 estrelas que fornecem informações sobre promoções, ofertas especiais e pacotes são independentes (5 hotéis). De facto, somente 1 hotel de 5 estrelas independente apresenta essa informação face a 7 hotéis que pertencem a um grupo. Finalmente, vemos que a totalidade dos hotéis que pertencem a

um grupo apresenta os preços dos seus serviços, o que não é o caso dos hotéis independentes de 3 e 4 estrelas.

Tabela 6.3: Número de hotéis que têm informações sobre produtos no *website*, por categoria de hotel

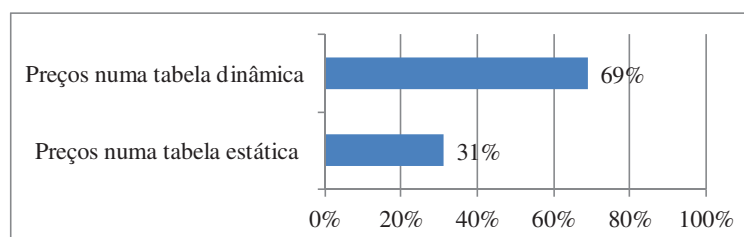
	CATEGORIA DA UNIDADE DE ALOJAMENTO								
	3 estrelas (11 unid.)			4 estrelas (28 unid.)			5 estrelas (10 unid.)		
	I (8 unid.)	C (3 unid.)	TOTAL	I (12 unid.)	C (16 unid.)	TOTAL	I (2 unid.)	C (8 unid.)	TOTAL
Informação sobre produtos	8	3	11	12	16	28	2	8	10
Descrição dos produtos e serviços	8	3	11	12	16	28	2	8	10
Galeria de fotos	8	3	11	12	16	28	2	8	10
Preços	6	3	9	10	16	26	2	8	10
Promoções, ofertas especiais e pacotes	5	1	6	7	11	18	1	7	8
Horas de <i>check-in</i> e <i>check-out</i>	3	2	5	0	8	8	1	4	5
Visitas virtuais	1	2	3	3	4	7	0	1	1
Segmentos de clientes especiais	1	0	1	0	1	1	1	5	6
Conteúdo vídeo	0	0	0	0	1	1	0	3	3

Legenda: I - Unidade de alojamento independente e C - Unidade de alojamento que pertence a um grupo

Fonte: Elaboração própria

De todos os *websites* que fornecem os preços, 69% apresentam-nos numa tabela dinâmica e 31% numa tabela estática, como o ilustra o gráfico 6.13.

Gráfico 6.13: Forma de apresentação dos preços nos *websites*



Fonte: Elaboração própria

De acordo com a tabela 6.4, os hotéis de 3 estrelas apresentam mais as suas tarifas numa tabela estática (5 hotéis) do que numa tabela dinâmica (4 hotéis). No caso dos hotéis de 4 estrelas, a maioria (17 hotéis) apresenta os preços numa tabela dinâmica e somente 9 hotéis apresentam-nos numa tabela estática. Em contrapartida, os hotéis 5 estrelas só apresentam os seus preços numa tabela dinâmica. O facto de pertencerem ou não a um grupo teve impacto nos resultados. Os hotéis que pertencem a um grupo apresentam preferencialmente os seus preços numa tabela dinâmica, ao contrário dos hotéis

independentes que privilegiam a tabela estática, à exceção dos hotéis de 5 estrelas, que apresentam todos os seus preços numa tabela dinâmica.

Tabela 6.4: Forma de apresentação dos preços nos *websites*, por categoria de hotel

	CATEGORIA DA UNIDADE DE ALOJAMENTO								
	3 estrelas (11 unid.)			4 estrelas (28 unid.)			5 estrelas (10 unid.)		
	I (8 unid.)	C (3 unid.)	TOTAL	I (12 unid.)	C (16 unid.)	TOTAL	I (2 unid.)	C (8 unid.)	TOTAL
Preços	6	3	9	10	16	26	2	8	10
Preços numa tabela dinâmica	2	2	4	3	14	17	2	8	10
Preços numa tabela estática	4	1	5	7	2	9	0	0	0

Legenda: I - Unidade de alojamento independente e C - Unidade de alojamento que pertence a um grupo

Fonte: Elaboração própria

De todos os hotéis que apresentam os preços nos seus *websites*, 40% indicam o *Best Available Rate* (BAR). A maior parte corresponde a hotéis que pertencem a um grupo (72%). Podemos adicionar o facto que, quanto maior for a categoria do hotel, mais hotéis mostram o BAR nos seus *websites*. De facto, o BAR aparece em 8 *websites* de hotéis de 4 estrelas, face a 3 *websites* de hotéis de 3 estrelas, como se pode ver na tabela 6.5.

Tabela 6.5: Número de hotéis que indicam o BAR nos seus *websites*, por categoria de hotel

	CATEGORIA DA UNIDADE DE ALOJAMENTO								
	3 estrelas (11 unid.)			4 estrelas (28 unid.)			5 estrelas (10 unid.)		
	I (8 unid.)	C (3 unid.)	TOTAL	I (12 unid.)	C (16 unid.)	TOTAL	I (2 unid.)	C (8 unid.)	TOTAL
Preços	6	3	9	10	16	26	2	8	10
BAR	2	1	3	2	6	8	1	6	7

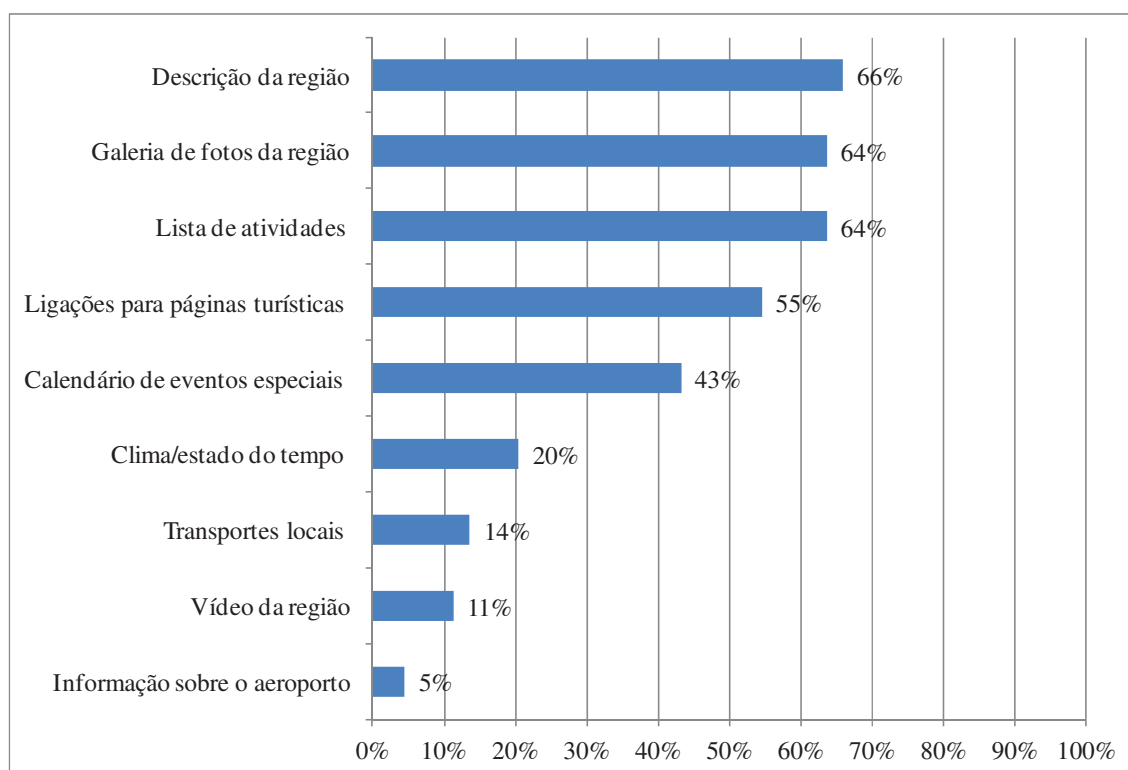
Legenda: I - Unidade de alojamento independente e C - Unidade de alojamento que pertence a um grupo

Fonte: Elaboração própria

6.4.3. Informação sobre a região

As informações sobre a região aparecem em 90% dos *websites*. No gráfico 6.14, os atributos mais presentes são a descrição da região (66%), uma galeria de fotos da região (64%), uma lista de atividades disponíveis na região (64%), ligações para páginas turísticas (55%) e um calendário de eventos especiais na região (43%).

Gráfico 6.14: Percentagem de hotéis que têm informações sobre a região no *website*



Fonte: Elaboração própria

Quando analisamos os resultados em pormenor, na tabela 6.6, vemos que a maioria dos hotéis 5 estrelas coloca uma descrição da região (9 hotéis), uma lista de atividades disponíveis na região (9 hotéis) e um calendário de eventos especiais (7 hotéis), ao invés dos hotéis de 3 estrelas.

Tabela 6.6: Número de hotéis que têm informações sobre a região no *website*, por categoria de hotel

	CATEGORIA DA UNIDADE DE ALOJAMENTO								
	3 estrelas (11 unid.)			4 estrelas (28 unid.)			5 estrelas (10 unid.)		
	I (8 unid.)	C (3 unid.)	TOTAL	I (12 unid.)	C (16 unid.)	TOTAL	I (2 unid.)	C (8 unid.)	TOTAL
Informação sobre a região	7	3	10	11	14	25	2	7	9
Descrição da região	1	3	4	7	9	16	2	7	9
Galeria de fotos da região	3	3	6	7	10	17	2	3	5
Lista de atividades	3	1	4	4	11	15	2	7	9
Ligações para páginas turísticas	4	2	6	6	7	13	2	3	5
Calendário de eventos especiais	1	2	3	1	8	9	1	6	7
Clima/estado do tempo	2	1	3	0	4	4	0	2	2
Transportes locais	1	0	1	0	4	4	0	1	1
Vídeo da região	1	0	1	0	0	0	0	4	4
Informação sobre o aeroporto	0	0	0	1	0	1	0	1	1

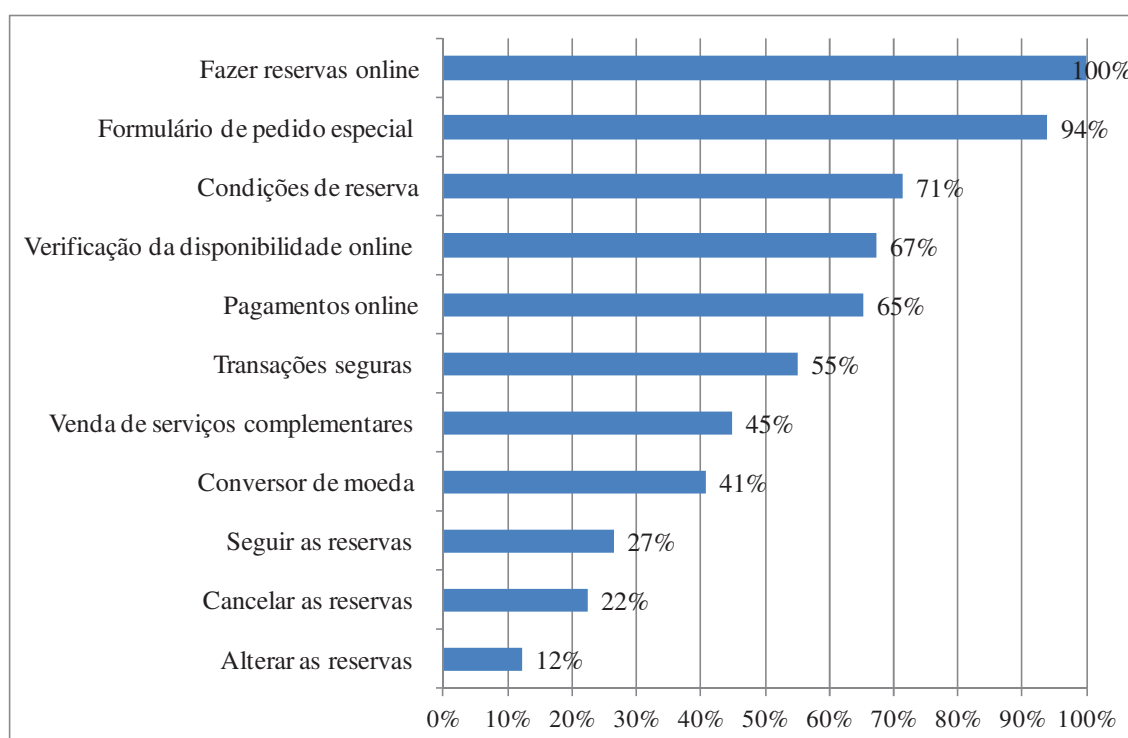
Legenda: I - Unidade de alojamento independente e C - Unidade de alojamento que pertence a um grupo

Fonte: Elaboração própria

6.4.4. Informação sobre as reservas

Todos os *websites* analisados têm disponíveis informações sobre reservas. O gráfico 6.15 mostra que, apesar de somente 67% dos *websites* permitirem verificar a disponibilidade *online*, é possível fazer reservas *online* em todos eles. Por outro lado, 94% dos *websites* dispõem de um formulário de pedido especial associado à reserva e 45% vendem serviços complementares, tais como *transfers*, meia pensão ou pensão completa, tratamentos de spa ou outros. Para complementar estes factos, observamos que 71% dos *websites* colocam as condições de reserva. Finalmente, 65% permitem efetuar o pagamento *online* e 55% têm transações seguras. Em contrapartida, poucos *websites* permitem seguir, alterar ou cancelar as reservas.

Gráfico 6.15: Percentagem de hotéis que têm informações sobre reservas no *website*



Fonte: Elaboração própria

Mais uma vez observamos a importância da categoria dos hotéis na nossa análise, na tabela 6.7. De facto, quanto mais estrelas os hotéis têm, mais informações sobre reservas eles apresentam. É possível verificar a disponibilidade *online*, preencher um formulário de pedido especial associado à reserva, ver as condições de reserva e efetuar pagamentos *online* em todos os *websites* dos hotéis de 5 estrelas, o que não é o caso dos

hotéis de 3 e 4 estrelas. A única exceção é a venda de serviços complementares, onde somente 3 *websites* de hotéis de 5 estrelas têm esta opção, face a 5 *websites* de hotéis de 3 estrelas. Finalmente, podemos ver que são principalmente os *websites* dos hotéis de 4 e 5 estrelas, que pertencem a um grupo, que permitem seguir, alterar ou cancelar as reservas.

Tabela 6.7: Número de hotéis que têm informações sobre reservas no *website*, por categoria de hotel

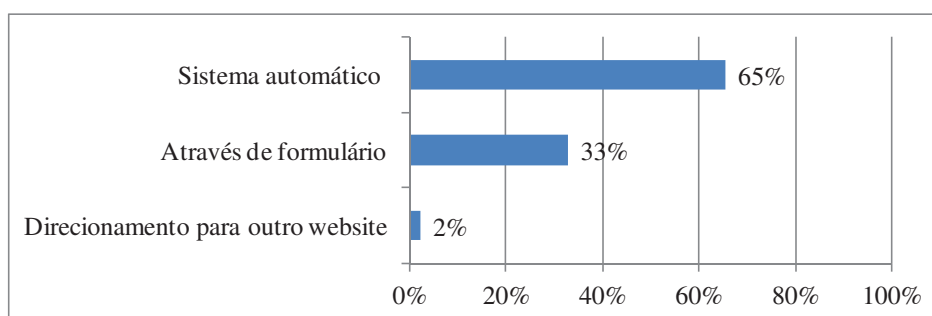
	CATEGORIA DA UNIDADE DE ALOJAMENTO								
	3 estrelas (11 unid.)			4 estrelas (28 unid.)			5 estrelas (10 unid.)		
	I (8 unid.)	C (3 unid.)	TOTAL	I (12 unid.)	C (16 unid.)	TOTAL	I (2 unid.)	C (8 unid.)	TOTAL
Reservas	8	3	11	12	16	28	2	8	10
Fazer reservas <i>online</i>	8	3	11	12	16	28	2	8	10
Formulário de pedido especial	7	3	10	10	16	26	2	8	10
Condições de reserva	4	2	6	5	14	19	2	8	10
Verificação da disponibilidade <i>online</i>	4	2	6	3	14	17	2	8	10
Pagamentos <i>online</i>	3	2	5	3	14	17	2	8	10
Transações seguras	0	2	2	3	13	16	2	7	9
Venda de serviços complementares	3	2	5	6	8	14	0	3	3
Conversor de moeda	1	2	3	2	6	8	2	7	9
Seguir as reservas	1	1	2	0	5	5	2	4	6
Cancelar as reservas	1	1	2	0	5	5	1	3	4
Alterar as reservas	1	0	1	0	1	1	1	3	4

Legenda: I - Unidade de alojamento independente e C - Unidade de alojamento que pertence a um grupo

Fonte: Elaboração própria

No caso das reservas *online*, 65% dos *websites* têm um sistema automático de reservas e em 33% dos casos é necessário preencher um formulário para efetuar uma reserva, como o ilustra o gráfico 6.16. Neste último caso, a confirmação da reserva será feita *a posteriori*.

Gráfico 6.16: Tipo de reservas *online* que constam nos *websites*



Fonte: Elaboração própria

A tabela 6.8 mostra que a categoria dos hotéis tem influência no tipo de sistema de reservas que os *websites* colocam à disposição dos seus clientes. Os hotéis de 3 estrelas utilizam de forma equivalente ambos os sistemas, automático ou através de um formulário. De facto, 5 dos *websites* de hotéis de 3 estrelas analisados permitem fazer reservas através de um formulário e outros 5 permitem fazê-lo através de um sistema automático. Pelo contrário, no caso dos hotéis de 4 estrelas, 17 *websites* dispõem de um sistema automático e 11 *websites* efetuam reservas através de um formulário. Finalmente, todos os hotéis de 5 estrelas têm um sistema automático. Deste modo, quanto mais estrelas um hotel tiver, existe mais probabilidade do seu *website* ter um sistema automático de reservas. Em paralelo, observamos que o facto dos hotéis em questão pertencerem ou não a um grupo tem impacto nos resultados. Os hotéis de 3 e 4 estrelas que pertencem a um grupo privilegiam o sistema automático de reservas, enquanto os hotéis independentes preferem a utilização de um formulário. No total, 89% dos hotéis que pertencem a um grupo têm um sistema automático e 59% dos hotéis independentes efetuam reservas através de um formulário no seu *website*.

Tabela 6.8: Tipo de reservas *online* que constam nos *websites*, por categoria de hotel

	CATEGORIA DA UNIDADE DE ALOJAMENTO								
	3 estrelas (11 unid.)			4 estrelas (28 unid.)			5 estrelas (10 unid.)		
	I (8 unid.)	C (3 unid.)	TOTAL	I (12 unid.)	C (16 unid.)	TOTAL	I (2 unid.)	C (8 unid.)	TOTAL
Fazer reservas <i>online</i>	8	3	11	12	16	28	2	8	10
Sistema automático	3	2	5	3	14	17	2	8	10
Através de formulário	4	1	5	9	2	11	0	0	0
Direcionamento para outro <i>website</i>	1	0	1	0	0	0	0	0	0

Legenda: I - Unidade de alojamento independente e C - Unidade de alojamento que pertence a um grupo

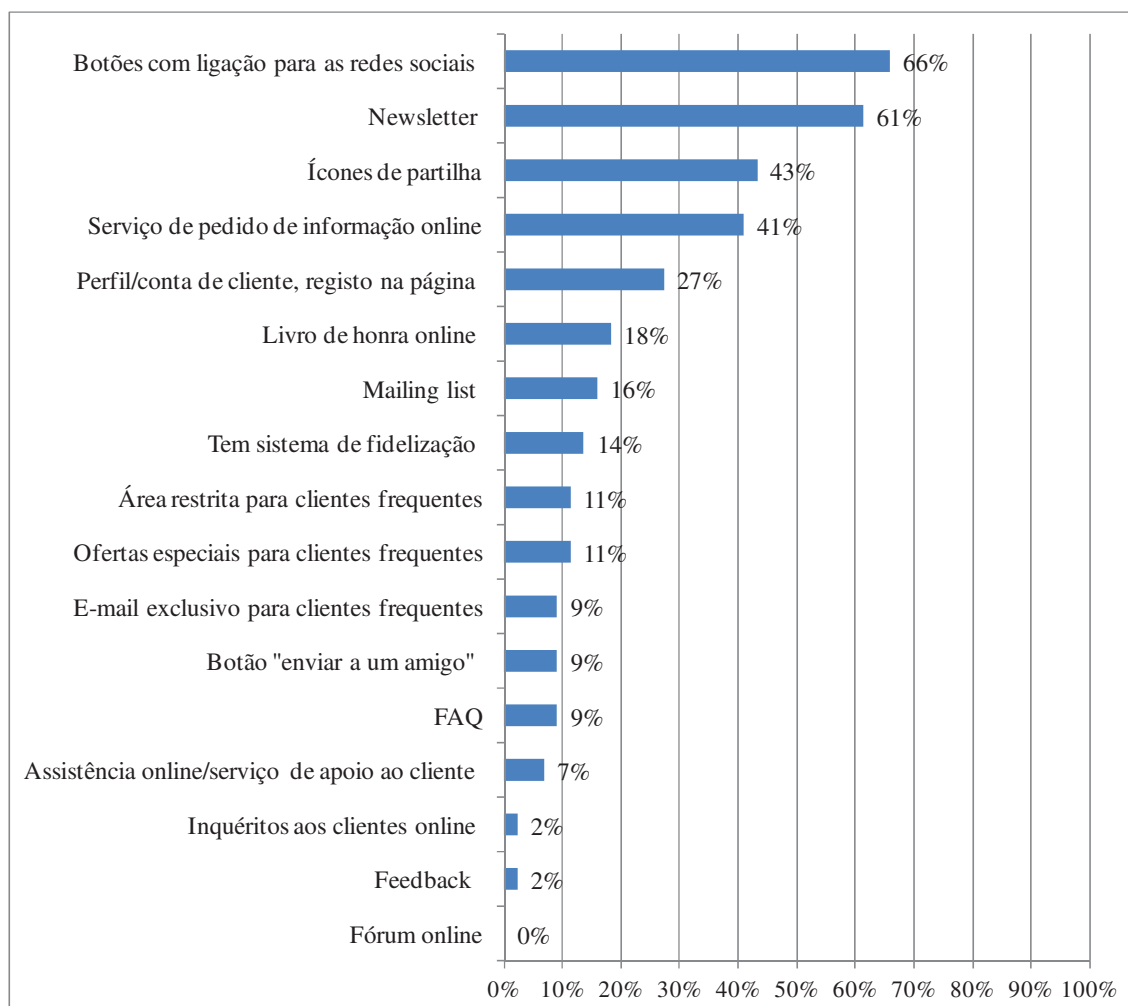
Fonte: Elaboração própria

6.4.5. Ferramentas de CRM

Apesar de 90% dos *websites* terem ferramentas de CRM, o gráfico 6.17 mostra que só três delas é que estão mais presentes nos *websites* dos hotéis, nomeadamente os botões com ligação para as redes sociais (66%), a *newsletter* (61%) e os ícones de partilha (43%). Em contrapartida, poucos *websites* dispõem de um perfil/conta para os seus clientes (27%) e apresentam um sistema de fidelização (14%). Finalmente, um número reduzido de *websites* preocupa-se em recolher a opinião dos seus clientes. De facto, somente 18% têm um livro de honra *online*, 2% fazem inquéritos aos clientes *online*, 2

% dispõem de um formulário de *feedback* e nenhum dos *websites* dispõem de um fórum *online*, onde os clientes podem trocar as suas ideias.

Gráfico 6.17: Percentagem de hotéis que têm ferramentas de CRM no *website*



Fonte: Elaboração própria

Podemos observar na tabela 6.9 que, a categoria dos hotéis tem impacto no tipo de ferramentas de CRM, que estão presentes nos *websites*. De facto, quanto mais estrelas um hotel tem, mais variedade em técnicas de CRM ele inclui no seu *website*. Os hotéis de 3 estrelas têm até 8 atributos, enquanto os hotéis de 5 estrelas têm até 15 atributos. De um modo geral, os hotéis de 5 estrelas obtiveram melhores resultados do que os de 3 estrelas. O tipo de estabelecimento hoteleiro também tem influência nos resultados. No caso dos hotéis de 3 estrelas, os hotéis independentes têm melhores resultados do que os que pertencem a um grupo. Por exemplo, nos *websites* dos hotéis de 3 estrelas que pertencem a um grupo só é possível encontrar até 3 tipos de ferramentas de CRM: a *newsletter*, os botões com ligação para as redes sociais e um botão para recomendar o

website. Em contrapartida, nos *websites* dos hotéis independentes de 3 estrelas podem existir até 7 diferentes atributos. A situação oposta é observada no caso dos hotéis de 4 e 5 estrelas, onde os *websites* dos hotéis independentes contam com menos diversidade em termos de ferramentas de CRM (até 7 atributos *versus* 14 para os hotéis que pertencem a um grupo). Finalmente, todos os atributos associados à fidelização estão exclusivamente presentes nos *websites* dos hotéis de 4 e 5 estrelas que pertencem a um grupo.

Tabela 6.9: Número de hotéis que têm ferramentas de CRM no *website*, por categoria de hotel

	CATEGORIA DA UNIDADE DE ALOJAMENTO								
	3 estrelas (11 unid.)			4 estrelas (28 unid.)			5 estrelas (10 unid.)		
	I (8 unid.)	C (3 unid.)	TOTAL	I (12 unid.)	C (16 unid.)	TOTAL	I (2 unid.)	C (8 unid.)	TOTAL
CRM	6	3	9	10	15	25	2	8	10
Botões com ligação para as redes sociais	4	1	5	4	13	17	2	5	7
<i>Newsletter</i>	1	3	4	4	9	13	2	8	10
Ícones de partilha	2	0	2	3	10	13	1	3	4
Serviço de pedido de informação <i>online</i>	4	0	4	5	5	10	1	3	4
Perfil/conta de cliente, registo na página	2	0	2	3	1	4	1	5	6
Livro de honra <i>online</i>	3	0	3	3	1	4	0	1	1
<i>Mailing list</i>	0	0	0	2	2	4	1	2	3
Tem sistema de fidelização	0	0	0	0	2	2	0	4	4
Área restrita para clientes frequentes	0	0	0	0	2	2	0	3	3
Ofertas especiais para clientes frequentes	0	0	0	0	1	1	0	4	4
<i>E-mail</i> exclusivo para clientes frequentes	0	0	0	0	1	1	0	3	3
Botão "enviar a um amigo"	0	1	1	0	2	2	0	1	1
FAQ	1	0	1	0	0	0	0	3	3
Assistência <i>online</i> /serviço de apoio ao cliente	0	0	0	0	3	3	0	0	0
Inquéritos aos clientes <i>online</i>	0	0	0	0	0	0	1	0	1
<i>Feedback</i>	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Fórum <i>online</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Legenda: I - Unidade de alojamento independente e C - Unidade de alojamento que pertence a um grupo

Fonte: Elaboração própria

Na maioria dos *websites* analisados, quando dizemos que eles divulgam uma *newsletter*, estamos na realidade a falar da recolha do *e-mail* dos utilizadores para posterior envio de *newsletter* (96%). Neste caso este item pode ser associado ao item *mailing list*. De facto, só 4% dos *websites* dispõem de uma *web-newsletter*.

Na tabela 6.10 podemos ver que a maioria dos hotéis de 5 estrelas (9 hotéis) faz a recolha do *e-mail* dos utilizadores para posterior envio da *newsletter*. Por outro lado, vemos que os hotéis que pertencem a um grupo têm melhores resultados do que os hotéis independentes.

Tabela 6.10: Tipo de *newsletter* disponível nos *websites*, por categoria de hotel

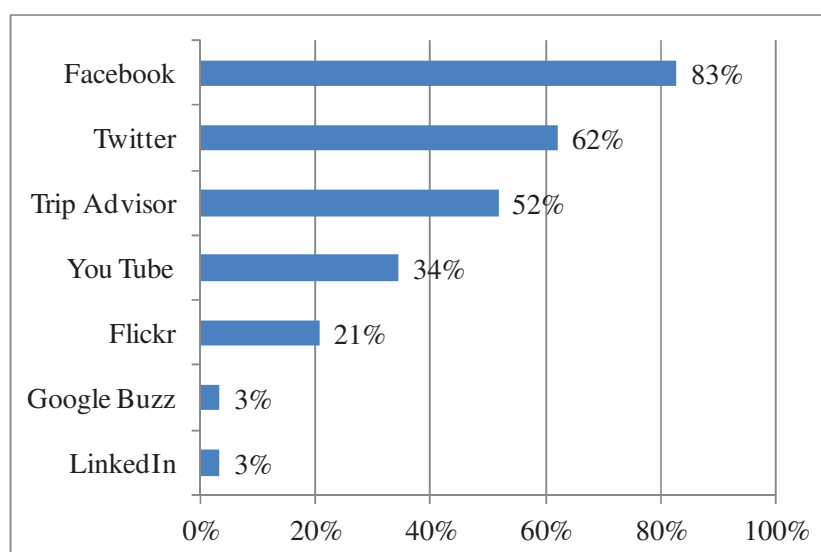
	CATEGORIA DA UNIDADE DE ALOJAMENTO								
	3 estrelas (11 unid.)			4 estrelas (28 unid.)			5 estrelas (10 unid.)		
	I (8 unid.)	C (3 unid.)	TOTAL	I (12 unid.)	C (16 unid.)	TOTAL	I (2 unid.)	C (8 unid.)	TOTAL
<i>Newsletter</i>	1	3	4	4	9	13	2	8	10
<i>E-mail newsletter</i>	1	3	4	4	9	13	2	7	9
<i>Web-newsletter</i>	0	0	0	0	0	0	0	1	1

Legenda: I - Unidade de alojamento independente e C - Unidade de alojamento que pertence a um grupo

Fonte: Elaboração própria

O gráfico 6.18 mostra que dos *websites* que têm ligações para as redes sociais, a ligação para uma conta no Facebook é a mais comum com 83%. De seguida, encontramos a ligação para o perfil no Twitter (62%) e no Trip Advisor (52%). Estes resultados explicam-se pelo recente desenvolvimento do *social media*. Finalmente, 34% dos *websites* têm ligação para conteúdos colocados no You Tube (por exemplo, filmes sobre os hotéis e os seus serviços) e 21 % no Flickr (por exemplo, fotos sobre os hotéis e os seus serviços).

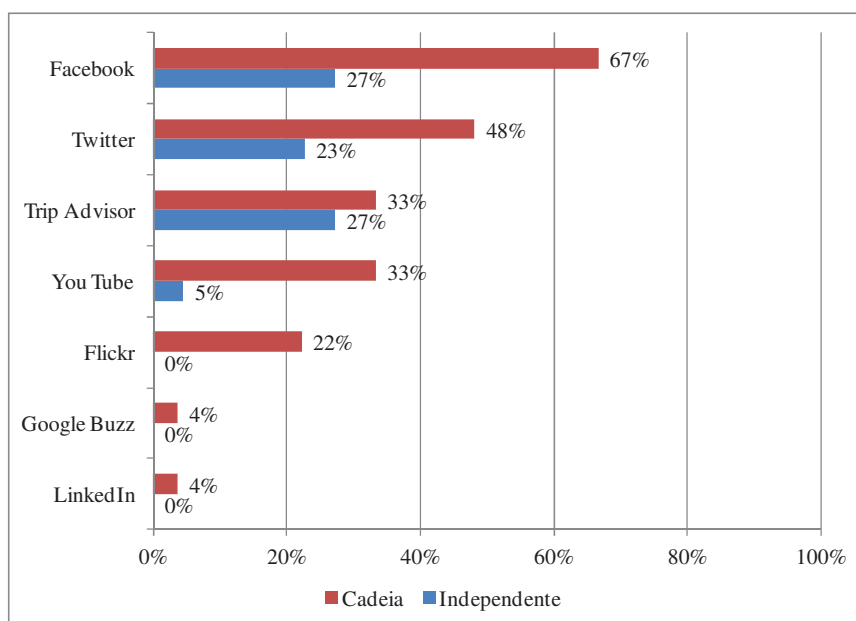
Gráfico 6.18: Ligações para as redes sociais disponíveis nos *websites*



Fonte: Elaboração própria

Observamos no gráfico 6.19 que estes resultados são particularmente pertinentes no caso dos *websites* dos hotéis que pertencem a um grupo. De facto, 70% têm ligações para as redes sociais, face a 45% para os *websites* dos hotéis independentes. Essa diferença é particularmente importante no que diz respeito ao Facebook, Twitter e You Tube. Podemos também ver que exclusivamente os hotéis que pertencem a um grupo dispõem de uma ligação para o Flickr, Google Buzz e LinkedIn.

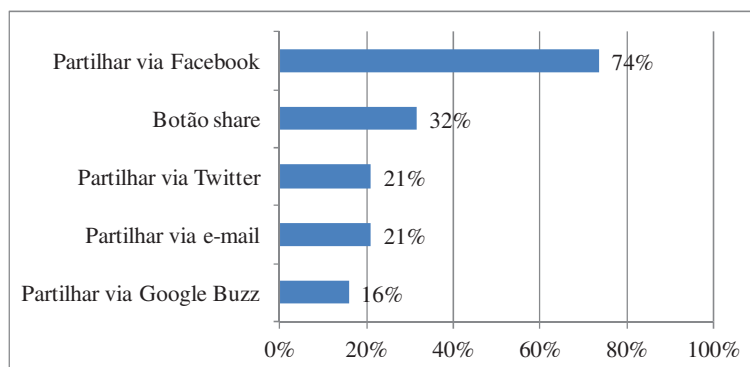
Gráfico 6.19: Ligações para as redes sociais disponíveis nos *websites*, por tipo de hotéis



Fonte: Elaboração própria

A importância do Facebook está reforçada quando analisamos no gráfico 6.20, quais são os ícones de partilha mais utilizados. Mais uma vez, o botão partilhar via Facebook é o mais presente nos *websites*, que dispõem de ícones de partilha com 74%.

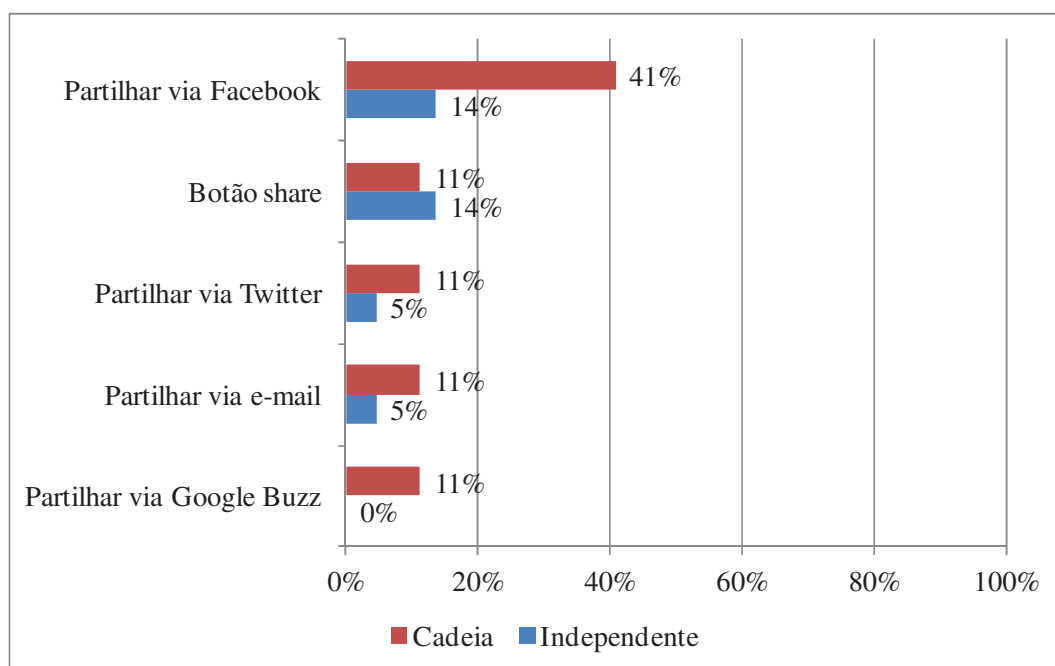
Gráfico 6.20: Ícones de partilha disponíveis nos *websites*



Fonte: Elaboração própria

Como já foi previamente dito, a utilização das redes sociais está mais desenvolvida no caso dos *websites* de hotéis que pertencem a um grupo, como se pode verificar no gráfico 6.21. De facto, 41% desses *websites* dispõem de um botão de partilha via Facebook, contra 14% dos *websites* dos hotéis independentes. Em contrapartida, 14% dos hotéis independentes dispõem de um botão *share* nos seus *websites*, face a 11% para os restantes *websites*.

Gráfico 6.21: Ícones de partilha disponíveis nos *websites*, por tipo de hotéis

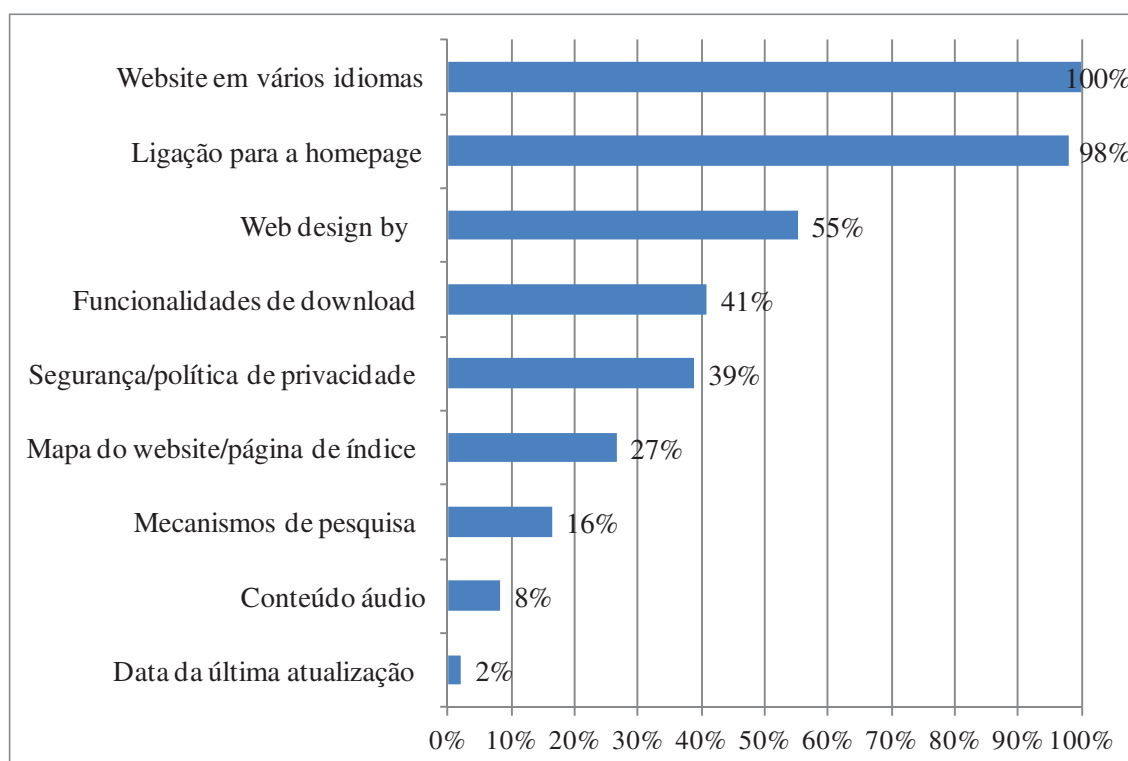


Fonte: Elaboração própria

6.4.6. Funcionalidades dos *websites*

Devido ao facto de estarmos a lidar com *websites*, cuja atividade seja a indústria turística, todos os *websites* analisados estão disponíveis em várias línguas, como se pode verificar no gráfico 6.22. Pelo contrário, só 2% dos *websites* têm a indicação da data da última atualização.

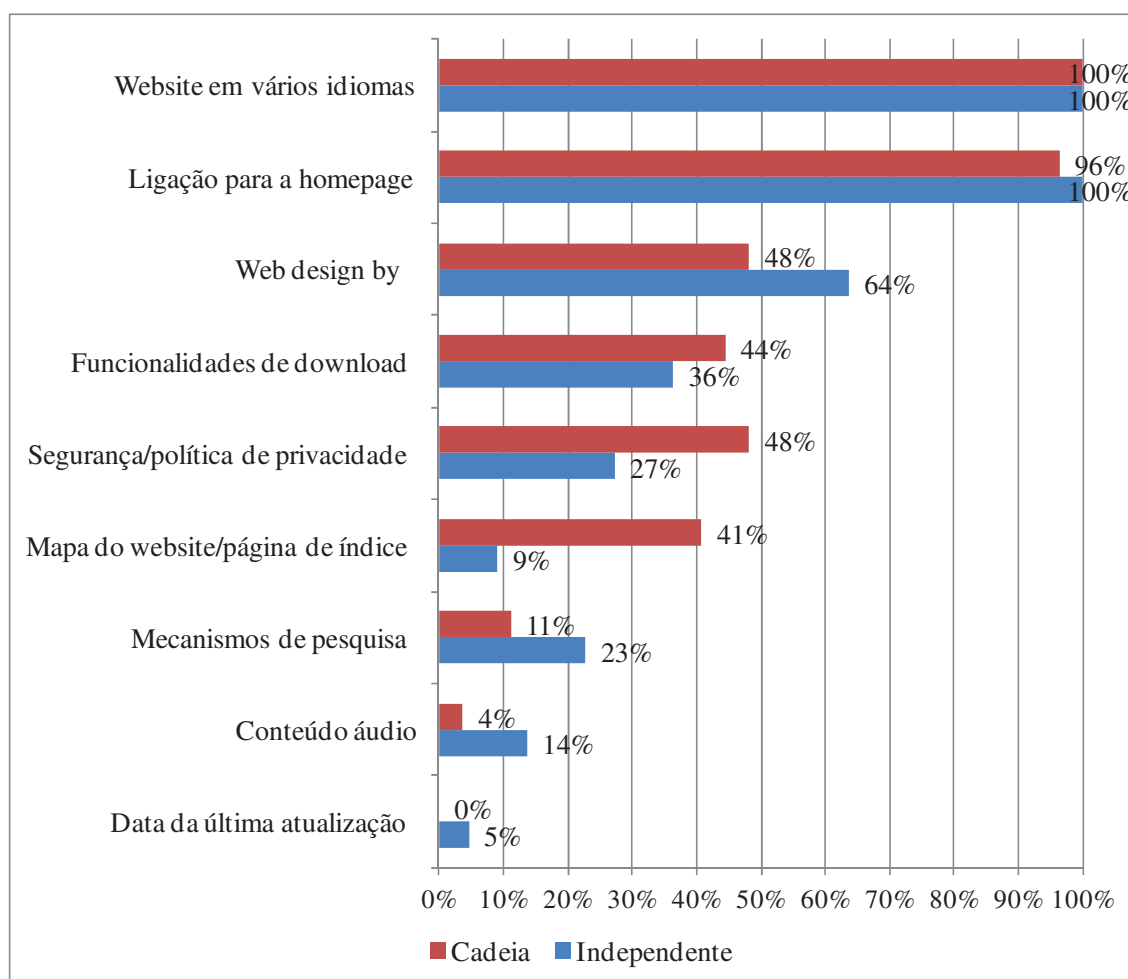
Gráfico 6.22: Funcionalidades disponíveis nos *websites*



Fonte: Elaboração própria

Quando analisamos estes dados mais em pormenor, podemos ver situações surpreendentes. De facto, observamos no gráfico 6.23 que os hotéis independentes têm melhores resultados do que os hotéis que pertencem a um grupo, em diversos casos. Por exemplo, 14% dos hotéis independentes possuem conteúdo áudio nos seus *websites*, face a 4% dos hotéis que pertencem a um grupo. Acontece o mesmo no caso da indicação *web design by*, 64% dos hotéis independentes indicam quem desenvolveu os seus *websites*, face a 48% para os restantes hotéis. Por outro lado, 23% dos hotéis independentes dispõem de mecanismos de pesquisa, face a 11% para os hotéis que pertencem a um grupo. No que diz respeito à colocação da data da última atualização do *website*, só os hotéis independentes têm essa informação (5%).

Gráfico 6.23: Funcionalidades disponíveis nos *websites*, por tipo de hotéis



Fonte: Elaboração própria

No total, 55% dos *websites* têm a indicação que foram desenvolvidos por uma empresa especializada, dos quais, 48% são hotéis que pertencem a um grupo e 52% são hotéis independentes.

6.5. O nível de desenvolvimento dos *websites*

Com o intuito de avaliar qual o nível de desenvolvimento dos *websites* dos hotéis de 3 a 5 estrelas da Madeira e Porto Santo, uma escala com 4 níveis foi elaborada (tabela 5.31 no ponto 5.2.9 da metodologia). Essa escala parte do princípio que para passar para o nível seguinte, o *website* tem que conter todos os atributos do nível anterior. Por isso, vamos analisar os resultados obtidos pelos hotéis em análise, em cada nível de desenvolvimento.

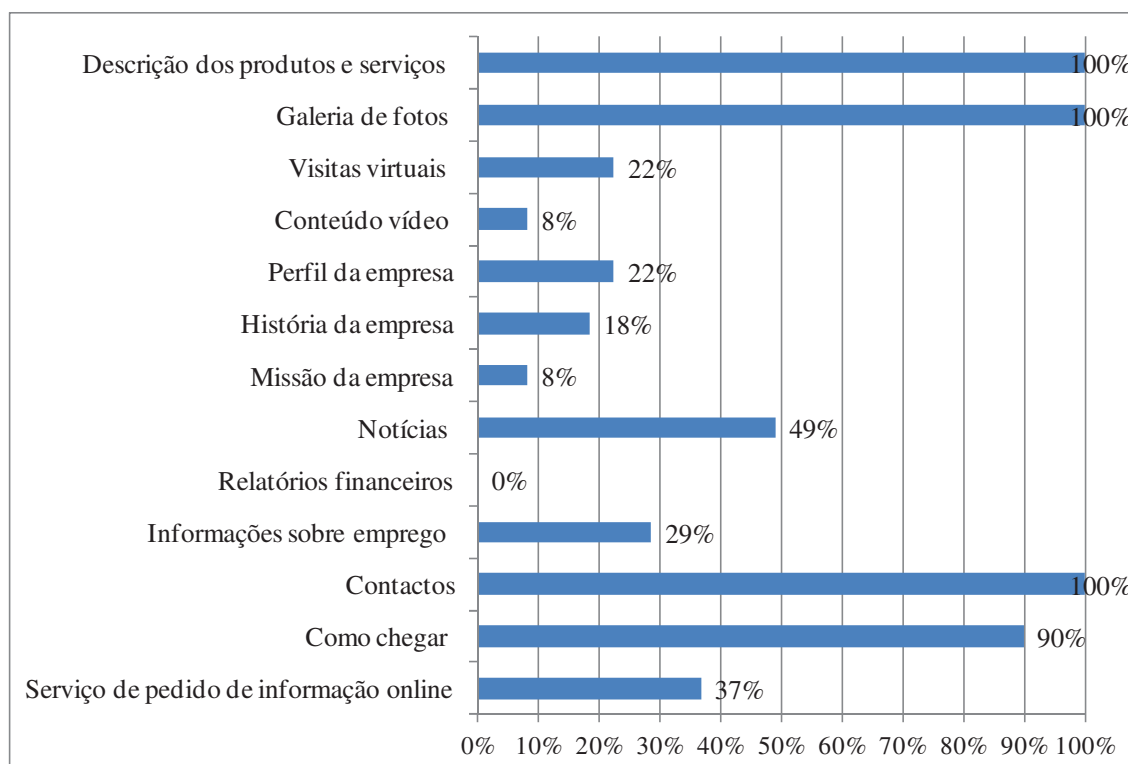
6.5.1. Nível 1: Fornecimento de informações básicas para criar notoriedade

Quando analisamos os resultados relativamente ao nível 1, no gráfico 6.24, podemos ver que nenhum *website* apresenta todos os critérios do primeiro nível, devido ao facto de nenhum hotel colocar no seu *website* os relatórios financeiros. Assim, acabamos de confirmar que a nossa lógica, em que para passar para o nível superior, todos os atributos do nível anterior têm que estar presentes, não se verifica.

Por outro lado, existem só 3 atributos, dos 13 contidos no nível 1, que estão presentes em todos os *websites* analisados: a descrição dos produtos e serviços, uma galeria de fotos e os contactos do hotel. Em 90% dos *websites* também foi encontrada uma área destinada a explicar a localização do hotel.

Pelo contrário, todas as informações relativamente a empresa não estão muito presentes nos *websites* dos hotéis: informações sobre emprego (29%), perfil (22%), história (18%) e missão da empresa (8%). As notícias foram o atributo mais encontrado, com 49% dos *websites*.

Gráfico 6.24: Atributos do nível 1 disponíveis nos *websites* dos hotéis analisados



Fonte: Elaboração própria

Como já foi anteriormente referido os hotéis de 5 estrelas têm melhores resultados que os hotéis de 3 estrelas, particularmente quando eles pertencem a um grupo.

Na tabela 6.11, observamos que as informações sobre os hotéis, tais como a missão, a história e o perfil da empresa, estão principalmente presentes nos *websites* dos hotéis de 4 e 5 estrelas e exclusivamente em hotéis que pertencem a um grupo. Nenhum hotel independente apresente esse tipo de informação.

Tabela 6.11: Atributos do nível 1 disponíveis nos *websites* dos hotéis analisados, por categoria

Nível 1	CATEGORIA DA UNIDADE DE ALOJAMENTO								
	3 estrelas (11 unid.)			4 estrelas (28 unid.)			5 estrelas (10 unid.)		
	I (8 unid.)	C (3 unid.)	TOTAL	I (12 unid.)	C (16 unid.)	TOTAL	I (2 unid.)	C (8 unid.)	TOTAL
Descrição dos produtos e serviços	8	3	11	12	16	28	2	8	10
Galeria de fotos	8	3	11	12	16	28	2	8	10
Visitas virtuais	1	2	3	3	4	7	0	1	1
Conteúdo vídeo	0	0	0	0	1	1	0	3	3
Perfil da empresa	0	1	1	0	7	7	0	3	3
História da empresa	0	0	0	0	8	8	0	1	1
Missão da empresa	0	0	0	0	4	4	0	0	0
Notícias	1	1	2	2	11	13	2	7	9
Relatórios financeiros	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Informações sobre emprego	0	0	0	1	6	7	1	6	7
Contactos	8	3	11	12	16	28	2	8	10
Como chegar	7	3	10	11	14	25	2	7	9
Serviço de pedido de informação <i>online</i>	4	0	4	5	5	10	1	3	4

Legenda: I - Unidade de alojamento independente e C - Unidade de alojamento que pertence a um grupo

Fonte: Elaboração própria

Para determinar em que nível de desenvolvimento estão os *websites* em estudo, vamos também analisar o número de atributos do nível 1 que os *websites* contêm. Podemos ver na tabela 6.12 que, em média os hotéis de 5 estrelas têm mais atributos do nível 1 nos seus *websites* (7 atributos) do que os hotéis de 3 estrelas (5 atributos). Podemos também observar que os hotéis que pertencem a um grupo, principalmente os de 4 estrelas, têm melhores resultados que os hotéis independentes.

Tabela 6.12: Média do número de atributos do nível 1 disponíveis nos *websites* dos hotéis analisados, por categoria

CATEGORIA DA UNIDADE DE ALOJAMENTO											
		3 estrelas (11 unid.)			4 estrelas (28 unid.)			5 estrelas (10 unid.)			TOTAL GERAL
Nº atributos		I	C	TOTAL	I	C	TOTAL	I	C	TOTAL	
Nível 1	Média	5	5	5	5	7	6	6	7	7	

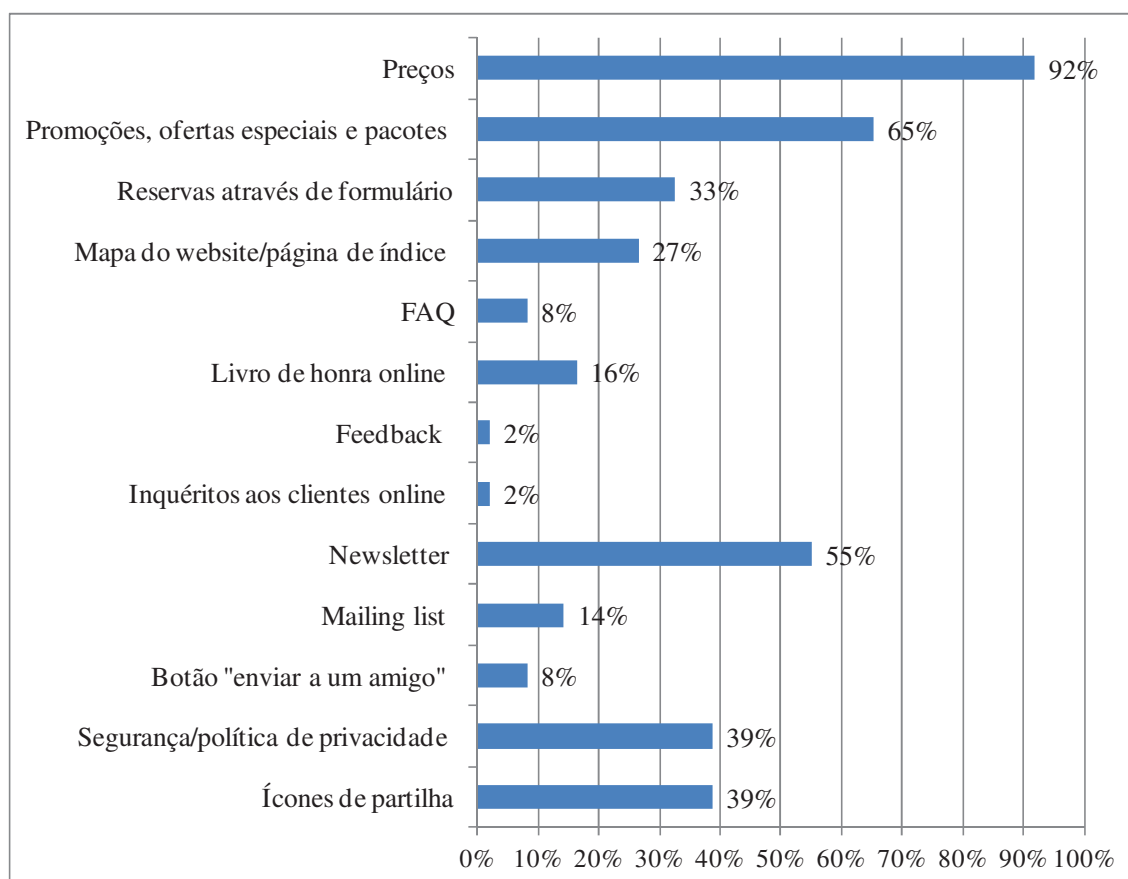
Legenda: I - Unidade de alojamento independente e C - Unidade de alojamento que pertence a um grupo

Fonte: Elaboração própria

6.5.2. Nível 2: Recolha de dados sobre os consumidores

Neste nível temos *websites* com pouca informação e poucas ferramentas de recolha de dados, como se pode verificar no gráfico 6.25. Os preços aparecem em 92% dos *websites* e as promoções, ofertas especiais e pacotes em 65%. No entanto, só 55% dos *websites* recolhem o *e-mail* dos utilizadores interessados em receber uma *newsletter* ou outras informações e 39% dispõem de ícones de partilha. Outras ferramentas de CRM, tais como os inquéritos aos clientes *online* (2%), um formulário de *feedback* (2%) e um livro de honra *online* (16%), estão muito pouco presentes nos *websites* analisados.

Gráfico 6.25: Atributos do nível 2 disponíveis nos *websites* dos hotéis analisados



Fonte: Elaboração própria

Se analisarmos os resultados do nível 1 mais em detalhe, na tabela 6.13, podemos ver que de um modo geral, os hotéis de 5 estrelas têm melhores resultados do que os de 3 estrelas. Estes resultados são particularmente pertinentes quando se tratam dos hotéis que pertencem a um grupo. Pelo contrário, existem certos atributos cujos resultados são

melhores quando se tratam de hotéis independentes, como é o caso do livro de honra *online* e das reservas através de um formulário.

Tabela 6.13: Atributos do nível 2 disponíveis nos *websites* dos hotéis analisados, por categoria

Nível 2	CATEGORIA DA UNIDADE DE ALOJAMENTO								
	3 estrelas (11 unid.)			4 estrelas (28 unid.)			5 estrelas (10 unid.)		
	I (8 unid.)	C (3 unid.)	TOTAL	I (12 unid.)	C (16 unid.)	TOTAL	I (2 unid.)	C (8 unid.)	TOTAL
Preços	6	3	9	10	16	26	2	8	10
Promoções, ofertas especiais e pacotes	5	1	6	7	11	18	1	7	8
Reservas através de formulário	4	1	5	9	2	11	0	0	0
Mapa do <i>website</i> /página de índice	0	0	0	1	5	6	1	6	7
FAQ	1	0	1	0	0	0	0	3	3
Livro de honra <i>online</i>	3	0	3	3	1	4	0	1	1
<i>Feedback</i>	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Inquéritos aos clientes <i>online</i>	0	0	0	0	0	0	1	0	1
<i>Newsletter</i>	1	3	4	4	9	13	2	8	10
<i>Mailing list</i>	0	0	0	2	2	4	1	2	3
Botão "enviar a um amigo"	0	1	1	0	2	2	0	1	1
Segurança/política de privacidade	1	2	3	3	4	7	2	7	9
Ícones de partilha	2	0	2	3	10	13	1	3	4

Legenda: I - Unidade de alojamento independente e C - Unidade de alojamento que pertence a um grupo

Fonte: Elaboração própria

Observamos na tabela 6.14 que em média os hotéis de 5 estrelas têm mais atributos do nível 2 (6 atributos) do que os hotéis de 3 estrelas (3 atributos), independentemente do facto de pertencerem ou não a um grupo.

Tabela 6.14: Média do número de atributos do nível 2 disponíveis nos *websites* dos hotéis analisados, por categoria

		CATEGORIA DA UNIDADE DE ALOJAMENTO								
		3 estrelas (11 unid.)			4 estrelas (28 unid.)			5 estrelas (10 unid.)		
		I	C	TOTAL	I	C	TOTAL	I	C	TOTAL
Nível 2	Nº atributos	3	4	3	4	4	4	6	6	6
	Média									4

Legenda: I - Unidade de alojamento independente e C - Unidade de alojamento que pertence a um grupo

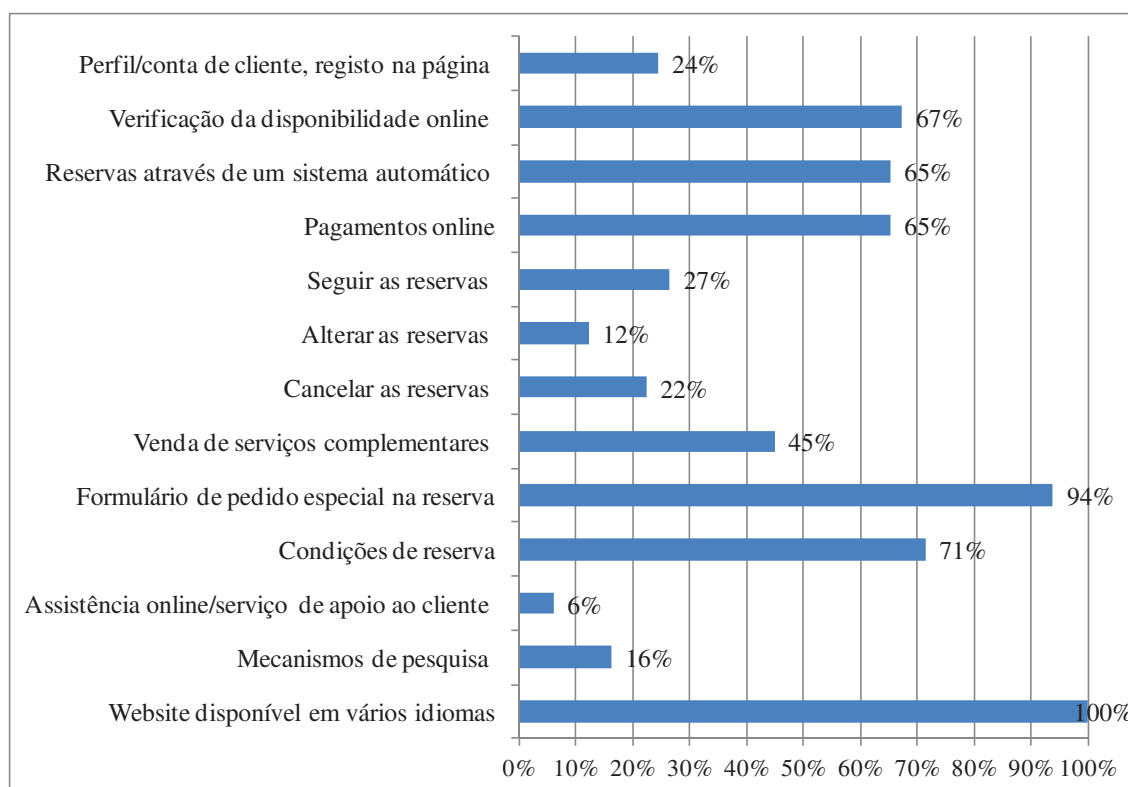
Fonte: Elaboração própria

6.5.3. Nível 3: Comércio eletrónico

Este nível tem resultados muito mais positivos do que os anteriores. Isso deve-se ao facto que um *website* é um canal de distribuição direto muito importante. De facto, neste nível encontramos essencialmente ferramentas que vão facilitar a venda dos produtos/serviços propostos nos *websites* analisados.

De acordo com o gráfico 6.26, todos os *websites* estão disponíveis em várias línguas, para ajudar os turistas de todo o mundo a obter as informações necessárias, para concretizar a compra dos produtos ou serviços apresentados. Por outro lado, 67% dos *websites* permitem verificar a disponibilidade *online*, 65% reservar através de um sistema automático e 65% efetuar pagamentos *online*. Além disso, 94% dos *websites* dispõem de um formulário de pedido especial associado à reserva e 45% vendem serviços complementares *online*. Finalmente, 71% apresentam as condições de reserva nos seus *websites*. Pelo contrário, muito poucos *websites* permitem seguir (27%), alterar (12%) ou cancelar (22%) uma reserva.

Gráfico 6.26: Atributos do nível 3 disponíveis nos *websites* dos hotéis analisados



Fonte: Elaboração própria

A tabela 6.15 mostra que os hotéis que têm mais estrelas apresentam melhores resultados. É particularmente verdade quando se tratam de hotéis que pertencem a um grupo. Neste nível, os atributos que obtiveram os melhores resultados e confirmaram essa relação são os seguintes: verificação da disponibilidade *online*, reservas através de um sistema automático, pagamentos *online*, formulários de pedido especial associado à reserva e as condições de reserva.

Tabela 6.15: Atributos do nível 3 disponíveis nos *websites* dos hotéis analisados, por categoria

Nível 3	CATEGORIA DA UNIDADE DE ALOJAMENTO								
	3 estrelas (11 unid.)			4 estrelas (28 unid.)			5 estrelas (10 unid.)		
	I (8 unid.)	C (3 unid.)	TOTAL	I (12 unid.)	C (16 unid.)	TOTAL	I (2 unid.)	C (8 unid.)	TOTAL
Perfil/conta de cliente, registo na página	2	0	2	3	1	4	1	5	6
Verificação da disponibilidade <i>online</i>	4	2	6	3	14	17	2	8	10
Reservas através de um sistema automático	3	2	5	3	14	17	2	8	10
Pagamentos <i>online</i>	3	2	5	3	14	17	2	8	10
Seguir as reservas	1	1	2	0	5	5	2	4	6
Alterar as reservas	1	0	1	0	1	1	1	3	4
Cancelar as reservas	1	1	2	0	5	5	1	3	4
Venda de serviços complementares	3	2	5	6	8	14	0	3	3
Formulário de pedido especial na reserva	7	3	10	10	16	26	2	8	10
Condições de reserva	4	2	6	5	14	19	2	8	10
Assistência <i>online</i> /serviço de apoio ao cliente	0	0	0	0	3	3	0	0	0
Mecanismos de pesquisa	1	0	1	3	2	5	1	1	2
Website disponível em vários idiomas	8	3	11	12	16	28	2	8	10

Legenda: I - Unidade de alojamento independente e C - Unidade de alojamento que pertence a um grupo

Fonte: Elaboração própria

Observamos na tabela 6.16 que, quanto mais estrelas os hotéis têm, mais atributos em média os *websites* têm. Por exemplo, os hotéis de 3 estrelas têm em média 5 atributos do nível 3, enquanto os hotéis de 5 estrelas têm 9 atributos. O facto de pertencerem a um grupo ou não também tem impacto nos resultados. Os hotéis que pertencem a um grupo têm em média mais atributos de nível 3 do que os hotéis independentes, isso é particularmente verdade no caso dos hotéis de 4 estrelas.

Tabela 6.16: Média do número de atributos do nível 3 disponíveis nos *websites* dos hotéis analisados, por categoria

CATEGORIA DA UNIDADE DE ALOJAMENTO											
		3 estrelas (11 unid.)			4 estrelas (28 unid.)			5 estrelas (10 unid.)			TOTAL GERAL
		I	C	TOTAL	I	C	TOTAL	I	C	TOTAL	
Nível 3	Média	5	6	5	4	7	6	9	8	9	

Legenda: I - Unidade de alojamento independente e C - Unidade de alojamento que pertence a um grupo

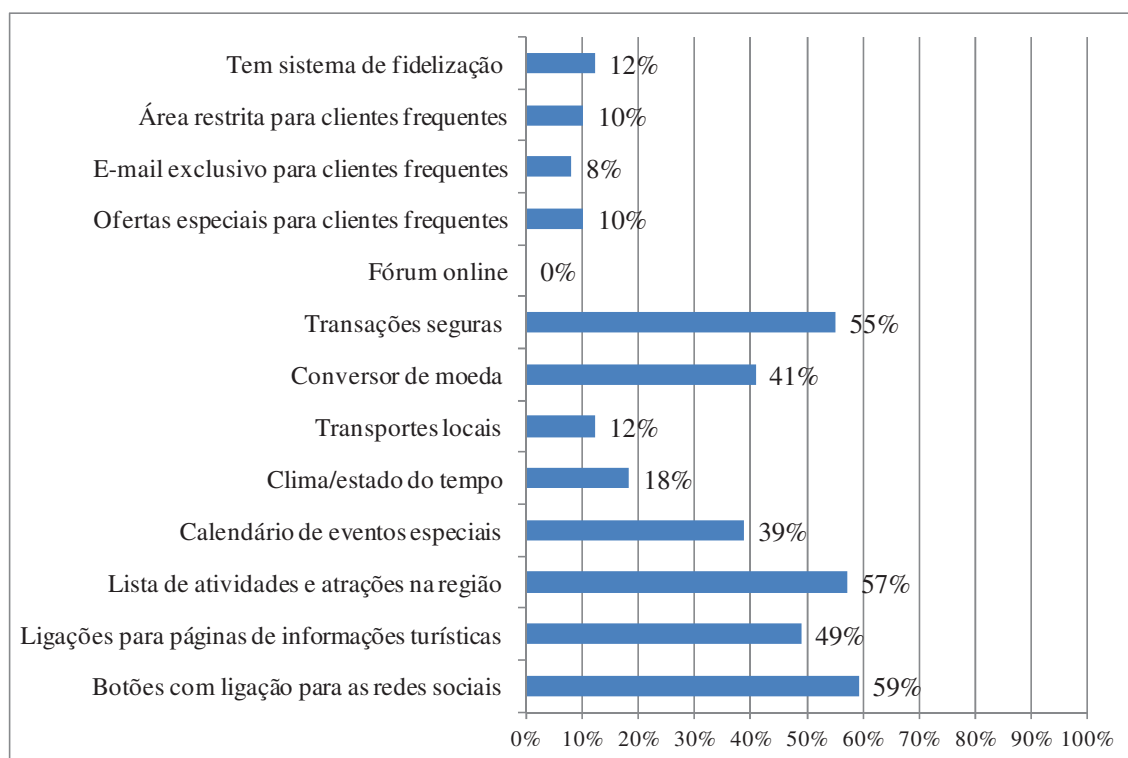
Fonte: Elaboração própria

6.5.4 Nível 4: Criação de uma comunidade e relacionamento de longo prazo

Neste último nível os resultados são fracos, ou seja os *websites* analisados não dispõem de muitas ferramentas que permitem criar um relacionamento de longo prazo com os seus clientes. De acordo com o gráfico 6.27, 59% dos *websites* têm botões com ligação para as redes sociais, 57% fornecem uma lista de atividades da região, 55% dão a

garantia que as transações efetuadas nos seus *websites* são seguras e 49% colocam ligações para páginas de informações turísticas. Em contrapartida, só 12% dos *websites* dispõem de um sistema de fidelização. Finalmente, nenhum *website* colocou um fórum *online* à disposição dos seus clientes.

Gráfico 6.27: Atributos do nível 4 disponíveis nos *websites* dos hotéis analisados



Fonte: Elaboração própria

Na tabela 6.17 observamos que, de um modo geral, os hotéis de 5 estrelas e os que pertencem a um grupo obtiveram os melhores resultados. Por exemplo, só os hotéis de 4 e 5 estrelas que pertencem a um grupo possuam ferramentas de fidelização nos seus *websites*.

Tabela 6.17: Atributos do nível 4 disponíveis nos *websites* dos hotéis analisados, por categoria

Nível 4	CATEGORIA DA UNIDADE DE ALOJAMENTO								
	3 estrelas (11 unid.)			4 estrelas (28 unid.)			5 estrelas (10 unid.)		
	I (8 unid.)	C (3 unid.)	TOTAL	I (12 unid.)	C (16 unid.)	TOTAL	I (2 unid.)	C (8 unid.)	TOTAL
Tem sistema de fidelização	0	0	0	0	2	2	0	4	4
Área restrita para clientes frequentes	0	0	0	0	2	2	0	3	3
E-mail exclusivo para clientes frequentes	0	0	0	0	1	1	0	3	3
Ofertas especiais para clientes frequentes	0	0	0	0	1	1	0	4	4
Fórum online	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Transações seguras	0	2	2	3	13	16	2	7	9
Conversor de moeda	1	2	3	2	6	8	2	7	9
Transportes locais	1	0	1	0	4	4	0	1	1
Clima/estado do tempo	2	1	3	0	4	4	0	2	2
Calendário de eventos especiais	1	2	3	1	8	9	1	6	7
Lista de atividades e atrações na região	3	1	4	4	11	15	2	7	9
Ligações para páginas de informações turísticas	4	2	6	6	7	13	2	3	5
Botões com ligação para as redes sociais	4	1	5	4	13	17	2	5	7

Legenda: I - Unidade de alojamento independente e C - Unidade de alojamento que pertence a um grupo

Fonte: Elaboração própria

Neste quarto nível, quanto mais estrelas os hotéis têm, melhores são os resultados, como se pode verificar na tabela 6.18. Os hotéis de 3 estrelas têm em média 2 atributos de nível 4 e os de 5 estrelas têm 6 atributos. Para finalizar, observamos que o facto de pertencerem a um grupo melhora os resultados.

Tabela 6.18: Média do número de atributos do nível 4 disponíveis nos *websites* dos hotéis analisados, por categoria

CATEGORIA DA UNIDADE DE ALOJAMENTO											
Nível 4	Nº atributos	3 estrelas (11 unid.)			4 estrelas (28 unid.)			5 estrelas (10 unid.)			TOTAL GERAL
		I	C	TOTAL	I	C	TOTAL	I	C	TOTAL	
		2	4	2	2	5	3	6	7	6	
	Média										

Legenda: I - Unidade de alojamento independente e C - Unidade de alojamento que pertence a um grupo

Fonte: Elaboração própria

6.5.5 Classificação final

Após termos analisado os resultados de cada nível de desenvolvimento individualmente, juntamos os quatro níveis e definimos diversos grupos de *websites* de hotéis, de acordo com o seu nível de desenvolvimento.

Os três melhores *websites*, que constam na tabela 6.19, dispõem de um alto número de atributos no nível 3 e um bom número de atributos nos restantes níveis. Como já foi

previamente realizado o nível 3 é importante porque estamos a falar de atributos relativos a comercialização dos produtos e serviços. Os três hotéis que constituem o grupo A são principalmente de 5 estrelas e pertencem a uma cadeia.

Tabela 6.19: *Ranking dos websites analisados – Grupo A*

Ranking	Nome do hotel	Categoria (estrelas)	C ou I	Nível 1 (13 atributos)	Nível 2 (13 atributos)	Nível 3 (13 atributos)	Nível 4 (13 atributos)	TOTAL (52 atributos)	
1	Dom Pedro Baia Club	4	C	9	7	11	10	37	71%
2	The Cliff Bay	5	C	6	10	11	9	36	69%
3	Meliã Madeira Mare	5	C	7	8	11	8	34	65%

Legenda: I - Unidade de alojamento independente e C - Unidade de alojamento que pertence a um grupo

Fonte: Elaboração própria

Os *websites* do grupo B, apresentados na tabela 6.20, têm um bom número de atributos nos níveis 1, 3 e 4. No nível 2 o número de atributos é mais baixo. Por outras palavras, não existem muitos mecanismos de recolha de dados sobre os consumidores. Este grupo é composto principalmente por hotéis de 4 e 5 estrelas que pertencem a uma cadeia.

Tabela 6.20: *Ranking dos websites analisados – Grupo B*

Ranking	Nome do hotel	Categoria (estrelas)	C ou I	Nível 1 (13 atributos)	Nível 2 (13 atributos)	Nível 3 (13 atributos)	Nível 4 (13 atributos)	TOTAL (52 atributos)	
4	Pestana Carlton Madeira Ocean Resort Hotel	5	C	8	5	7	8	28	54%
5	LTI Pestana Grand Ocean Resort Hotel	5	C	8	5	7	8	28	54%
6	Pestana Casino Park	5	C	8	5	7	8	28	54%
7	Galo Resort Hotel Moniz Sol	4	C	7	4	10	6	27	52%
8	Galo Resort Sport Hotel Galosol	4	C	7	4	10	6	27	52%
9	Alto Lido (cardoso Madeira hoteis)	4	C	10	3	7	7	27	52%
10	Baía Azul (cardoso Madeira hoteis)	4	C	10	3	7	7	27	52%
11	CS Madeira Atlantic Resort and Sea SPA	5	C	6	7	10	4	27	52%
12	Choupana Hills Resort & Spa	5	I	7	4	9	6	26	50%
13	The Vine	5	I	5	7	9	5	26	50%

Legenda: I - Unidade de alojamento independente e C - Unidade de alojamento que pertence a um grupo

Fonte: Elaboração própria

Os *websites* do grupo C, que constam na tabela 6.21, dispõem de um bom número de atributos nos níveis 1 e 3. Nos níveis 2 e 4 o número de atributos é mais baixo, o que

significa que estes *websites* não dispõem de muitas ferramentas que permitem recolher dados sobre os consumidores e criar relações de longo prazo com os mesmos. Neste grupo encontramos principalmente hotéis de 4 estrelas que pertencem a um grupo.

Tabela 6.21: *Ranking* dos *websites* analisados – Grupo C

<i>Ranking</i>	Nome do hotel	Categoria (estrelas)	C ou I	Nível 1 (13 atributos)	Nível 2 (13 atributos)	Nível 3 (13 atributos)	Nível 4 (13 atributos)	TOTAL (52 atributos)	
14	Windsor	4	C	6	4	9	5	24	46%
15	Reid's Palace	5	C	7	4	8	5	24	46%
16	Vila Galé Santa Cruz	4	C	8	6	6	3	23	44%
17	Orca Praia	3	I	6	2	12	3	23	44%
18	do Centro	3	C	6	4	8	5	23	44%
19	Four Views Baía	4	C	7	4	7	4	22	42%
20	Four Views Monumental Lido	4	C	7	4	7	4	22	42%
21	Four Views Oásis	4	C	7	4	7	4	22	42%
22	Savoy Gardens	4	C	5	6	7	4	22	42%

Legenda: I - Unidade de alojamento independente e C - Unidade de alojamento que pertence a um grupo

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 6.22 apresentamos o grupo D, cujos *websites* têm um bom número de atributos no nível 3 e nos restantes o número de atributos é baixo, particularmente o nível 4. Deste modo, estes *websites* só estão focalizados no comércio eletrónico, ou seja, na comercialização dos seus produtos e serviços. Este grupo conta principalmente com hotéis de 4 estrelas independentes.

Tabela 6.22: *Ranking* dos *websites* analisados – Grupo D

<i>Ranking</i>	Nome do hotel	Categoria (estrelas)	C ou I	Nível 1 (13 atributos)	Nível 2 (13 atributos)	Nível 3 (13 atributos)	Nível 4 (13 atributos)	TOTAL (52 atributos)	
23	Dorisol Estrelícia	3	C	5	4	7	4	20	38%
24	Madeira Regency Cliff	4	I	8	6	3	2	19	37%
25	Calheta Beach	4	I	4	5	7	3	19	37%
26	Raga	4	I	4	5	7	3	19	37%
27	Monte Carlo	3	I	5	3	6	4	18	35%
28	Enotel Baía	4	C	5	3	6	3	17	33%
29	Enotel Quinta do Sol	4	C	5	3	6	3	17	33%
30	Jardim do Mar	3	I	6	5	5	1	17	33%
31	Quinta do Furão	4	I	5	3	7	2	17	33%
32	Orquidea	3	I	4	4	6	2	16	31%
33	Funchal Design	4	I	5	5	4	2	16	31%
34	Enotel Lido Madeira	5	C	5	3	6	2	16	31%
35	The Lince Madeira Lido Atlantic Great Hotel	4	C	4	1	8	2	15	29%

Legenda: I - Unidade de alojamento independente e C - Unidade de alojamento que pertence a um grupo

Fonte: Elaboração própria

Finalmente, os *websites* do grupo E, apresentados na tabela 6.23, têm em todos os níveis um número baixo de atributos, sendo o nível 1 o que obteve os melhores resultados. Este grupo é principalmente constituído por hotéis independentes de 4 estrelas.

Tabela 6.23: *Ranking* dos *websites* analisados – Grupo E

<i>Ranking</i>	Nome do hotel	Categoria (estrelas)	C ou I	Nível 1 (13 atributos)	Nível 2 (13 atributos)	Nível 3 (13 atributos)	Nível 4 (13 atributos)	TOTAL (52 atributos)	
36	Ocean Gardens	4	I	5	3	4	2	14	27%
37	White Waters	3	I	5	2	3	3	13	25%
38	do Campo	4	I	5	4	3	1	13	25%
39	Praia Dourada	3	C	5	3	3	2	13	25%
40	Roca Mar	4	C	6	3	2	2	13	25%
41	Torre Praia	4	C	5	3	3	2	13	25%
42	Santa Catarina	4	I	5	4	2	1	12	23%
43	Euro Moniz	3	I	4	3	1	3	11	21%
44	Porto Santo hotel & Spa	4	I	5	2	3	1	11	21%
45	Girassol	4	I	4	3	3	1	11	21%
46	Madeira Panorâmico	4	I	5	1	3	0	9	17%
47	do Carmo	3	I	4	1	3	0	8	15%
48	Cabanas São Jorge Village	3	I	3	3	2	0	8	15%
49	O Colmo	4	I	3	1	2	2	8	15%

Legenda: I - Unidade de alojamento independente e C - Unidade de alojamento que pertence a um grupo

Fonte: Elaboração própria

6.6. Discussão dos resultados

De acordo com os resultados apresentados, os hotéis de 3 a 5 estrelas da Madeira e Porto Santo, de um modo geral, têm que se preocupar em incluir mais informação e ferramentas nos seus *websites*.

Por um lado, é importante fornecer informações relativamente a empresa, tais como o perfil, a história, a missão da empresa e informações sobre emprego. Da mesma maneira, os *websites* têm que apresentar mais informações sobre a região, nomeadamente, a descrição da região, umas fotos da mesma, uma lista de atividades presentes na zona, um calendário de eventos especiais e ligações para páginas de informações turísticas.

Por outro lado, constatámos que nos *websites* analisados existem poucas ferramentas que possibilitam a recolha de dados sobre os consumidores, particularmente ferramentas que permitem obter a opinião dos clientes sobre os produtos/serviços adquiridos. Deste

modo, aconselhamos aos gestores dos hotéis a introdução nos seus *websites*, de um fórum *online*, um livro de honra *online*, um formulário de *feedback* e a colocação de inquéritos aos clientes *online*.

Em paralelo, observamos que os *websites* analisados também dispõem de poucas ferramentas, que permitem criar um relacionamento de longo prazo com os seus clientes. De facto, poucos hotéis têm um sistema de fidelização ou um perfil/conta para os seus clientes. No entanto, estas ferramentas são muito importantes, porque permitem fidelizar os seus clientes e obter informações sobre as suas preferências e interesses. Por isso, recomendamos a colocação destas ferramentas nos *websites* dos hotéis.

Finalmente, aconselhamos os hotéis de 3 a 5 estrelas da Madeira e Porto Santo a apostarem cada vez mais nas redes sociais. Por esse motivo seria positivo eles colocarem botões com ligações para as mesmas nos seus *websites*.

Com base nos resultados apresentados não podemos validar a primeira hipótese do nosso estudo. Os *websites* dos hotéis de 3 a 5 estrelas da Madeira e Porto Santo não contêm informação muito diversificada, porque eles focalizam-se principalmente em promover e comercializar os produtos/serviços dos hotéis. De facto, alguns tipos de informação podem ser mais desenvolvidos e aprofundados, como é o caso das ferramentas de recolha de dados sobre os clientes, assim como as que permitem criar um relacionamento de longo prazo com os consumidores, que estão muito pouco presentes nos *websites* analisados. Por isso, consideramos que a segunda hipótese também não foi validada: os hoteleiros não apostaram muito nas ferramentas de marketing relacional nos seus *websites*. Além disso, o nível de marketing relacional, presente nos *websites* analisados, está relacionado com a categoria dos hotéis, ou seja, a nossa terceira hipótese foi verificada. De facto, os hotéis de 4 e 5 estrelas, que pertencem a um grupo, obtiveram melhores resultados do que os hotéis de 3 estrelas.

6.7. Conclusão

Neste capítulo apresentamos os resultados obtidos no nosso estudo de caso, que pretendia perceber o posicionamento *online* dos *websites* dos hotéis de 3 a 5 estrelas da Madeira e Porto Santo. Observamos que os *websites*, de um modo geral, não divulgam

uma informação muito diversificada. De facto, os *websites* dispõem principalmente de ferramentas de promoção dos seus produtos e serviços e ferramentas de comercialização dos mesmos. Pelo contrário, os *websites* analisados não apresentam muitas ferramentas que permitem recolher informações sobre os consumidores e criar relações de longo prazo com os mesmos. Os hoteleiros terão de melhorar estas duas dimensões se pretendem melhorar os seus *websites*.

Capítulo 7. CONCLUSÕES

7.1. Sumário dos resultados

Como já foi referido, os *websites* dos hotéis de 3 a 5 estrelas da Madeira e Porto Santo são principalmente ferramentas de promoção e de comercialização. De facto, os atributos mais encontrados nos *websites* relacionam-se com informações sobre os produtos e serviços e com um conjunto de ferramentas de comércio eletrónico, com um destaque especial para as informações sobre reservas, que obtiveram os melhores resultados. Em contrapartida, as informações corporativas e sobre a região, bem como as ferramentas de CRM estão muito pouco presentes nos *websites*, à exceção dos *websites* de hotéis de categoria superior que pertencem a um grupo. De um modo geral, os hotéis de 4 e 5 estrelas, especialmente os que pertencem a um grupo, obtiveram os melhores resultados, provavelmente porque eles têm mais recursos financeiros e técnicos.

No que diz respeito ao nível de desenvolvimento dos *websites* analisados, podemos concluir que os níveis 1 e 3 foram os que obtiveram os melhores resultados, o que confirma o que foi dito previamente. Os *websites* são principalmente ferramentas de promoção e de comercialização. Pelo contrário, os níveis 3 e 4 obtiveram os piores resultados. No nível 1, encontramos atributos que permitem fornecer informações básicas para criar notoriedade, tais como informações sobre a empresa e os produtos. Neste nível os resultados poderiam ser melhores, se houvesse mais informações sobre a empresa (perfil, história, missão da empresa, entre outros). No nível 2, encontramos as ferramentas que permitem recolher dados sobre os consumidores. Neste nível não obtivemos muito sucesso, porque os *websites* não dispõem de muitas ferramentas de CRM. O nível 3 concentra-se a volta do comércio eletrónico, ou seja, de todas as

informações ligadas às reservas, as quais obtiveram os melhores resultados da investigação. Finalmente, no nível 4, onde estão os atributos que permitem criar uma relação de longo prazo com os consumidores, os resultados foram fracos. Isto deve-se ao facto do nível 4 ser principalmente composto por informações sobre a região e por ferramentas de CRM, as quais não estiveram muito presentes nos *websites* analisados. Nesta análise, os hotéis de 4 e 5 estrelas, especialmente os que pertencem a um grupo, também obtiveram os melhores resultados.

7.2. Limitações da investigação

Na realização deste estudo foram sentidas algumas limitações, em muito devido ao facto do tema em análise ser recente e estar em constante evolução. De facto, trata-se de uma temática associada às novas tecnologias, onde destacamos a internet e a avaliação de *websites*. Por isso, as dimensões e os atributos que utilizamos para avaliar os *websites*, podem já estar desatualizados, porque alguns atributos deixem de ser importantes e outros ganham relevância a qualquer altura, o que limita a comparação de dados, entre estudos realizados em diferentes anos.

Do nosso ponto de vista, para complementar o estudo que apresentamos, deveríamos adicionar a perspectiva dos hoteleiros e dos utilizadores/clientes dos *websites*, para confirmar a escolha dos atributos, incluídos no estudo e dos diferentes níveis de desenvolvimento.

Por outro lado e para que este trabalho seja uma mais valia para as unidades em análise, os *websites* deveriam ser, tal como nos refere Morrison *et al.* (2005), avaliados pelo menos uma vez por ano para determinar a evolução do seu desempenho.

7.3. Sugestões para futuras investigações

Este estudo de caso sobre a Madeira e Porto Santo pode servir de base para futuras investigações. Outras regiões podem ser analisadas utilizando os mesmos critérios ou então adaptando os atributos em questão à realidade das regiões a estudar. De acordo com a tipologia da região e dos estabelecimentos a avaliar, alguns critérios terão que ser revistos.

Finalmente, seria interessante realizar um estudo que comparasse duas regiões. Essas regiões poderiam ser parecidas (por exemplo, dois destinos sol e praia), ou então completamente diferentes (por exemplo, comparar um destino de férias com um destino de negócios). Este tipo de investigação permitiria determinar se existem algumas diferenças entre os estabelecimentos das duas regiões, no que diz respeito ao tipo de informação contida nos seus *websites* e seus níveis de desenvolvimento.

Referências Bibliográficas

- Almeida, C. R. (2009) *Aeroportos e Turismo Residencial: do Conhecimento às Estratégias*, Tese de Doutorado, Universidade de Aveiro.
- Au, N. e E. H. Ekiz (2009) Issues and opportunities of internet hotel marketing in developing countries, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 26, 225-243.
- Bai, B., C. Hu e S. C. S. Jang (2006) Examining e-relationship marketing features on hotel websites, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 21, 33-48.
- Bai, B., R. Law e I. Wen (2008) The Impact of Website Quality on Customer Satisfaction and Purchase Intentions: Evidence from Chinese Online Visitors, *International Journal of Hospitality Management*, 27, 391-402.
- Baloglu, S. e Y. A. Pekcan (2006) The Website Design and Internet Site Marketing Practices of Upscale and Luxury Hotels in Turkey, *Tourism Management*, 27, 171-176.
- Baraňano, A. M. (2004) *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão: Manual de Apoio à Realização de Trabalhos de Investigação*, Lisboa, Edições Silabo.
- Berne, C., M. Garcia-Gonzalez e J. Mugica (2012) How ICT shifts the power balance of tourism distribution channels, *Tourism Management*, 33, 205-214.
- Britan, G. e R. Caldentey (2003) An Overview of Pricing Models for Revenue Management, *Manufacturing & Service Operations Management*, 5, 203-229.
- Buhalis, D. (1998) Strategic use of Information Technologies in the Tourism Industry, *Tourism Management*, 19, 409-421.
- Buhalis, D. (2003) *eTourism: Information Technology for Strategic Tourism Management*, England, Prentice Hall.
- Buhalis, D. e M. C. Licata (2002) The Future eTourism Intermediaries, *Tourism Management*, 23, 207-220.

- Buhalis, D. e M. Zoge (2007) The strategic impact of the Internet on the tourism industry, in Sigala, M., L. Mich e J. Murphy (eds.), *Information and communication technologies in tourism 2007*, Springer Wien, 481-492.
- Buhalis, D. e P. O'Connor (2005) Information Communication Technology Revolutionizing Tourism, *Tourism Recreation Research*, 30, 7-16.
- Buhalis, D. e R. Law (2008) Progress in Information Technology and Tourism Management: 20 Years On and 10 Years After the Internet - The State of eTourism Research, *Tourism Management*, 29, 609-623.
- Burgess, S., C. Sellitto, C. Cox e J. Buultjens (2011) Trust perceptions of online travel information by different content creators: Some social and legal implications, *Information systems frontiers*, 13, 221-235.
- Chan, N. L. e B. D. Guillet (2011) Investigation of Social Media Marketing: How Does the Hotel Industry in Hong Kong Perform in Marketing on Social Media Websites?, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 28, 345-368.
- Chan, S. e R. Law (2006) Automatic website evaluations: the case of hotels in Hong Kong, *Information Technology & Tourism*, 8, 255-269.
- Chiang, L. C. (2003) Effectiveness of the hotel websites in Singapore: a perspective from business-to-business (B2B) organizations, *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 8, 38-47.
- Chiou, W., C. Lin e C. Perng (2010) A strategic framework for website evaluation based on a review of the literature from 1995-2006, *Information & Management*, 47, 282-290.
- Choi, S. e A. S. Mattila (2004) Hotel revenue management and its impact on customers' perceptions of fairness, *Journal of Revenue and Pricing Management*, 2, 303-314.
- Chung, T. e R. Law (2003) Developing a Performance Indicator for Hotel Websites, *Hospitality Management*, 22, 119-125.
- Cox, C., S. Burgess, C. Sellitto e J. Buultjens (2009) The Role of User-Generated Content in Tourists' Travel Planning Behavior, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18, 743-764.

- Dellarocas, C. (2003) The digitization of word of mouth: Promise and challenges of online feedback mechanisms, *Management Science*, 49, 1407-1424.
- Doolin, B., L. Burgess e J. Cooper (2002) Evaluating the Use of the Web for Tourism Marketing: a Case study from New Zealand, *Tourism Management*, 23, 557-561.
- Direcção Regional do Turismo da Madeira (DRT). Estudo de gasto turístico na madeira. Secretaria Regional de Turismo da Madeira. Funchal. 1 de Fevereiro de 2010 [citado em 17 de Novembro de 2011]. Disponível em URL: <http://www.visitmadeira.pt/images/originals/pdfs/Profissionais/Investigação%20e%20Estudos/GastoTuristico_Relatorio_v2.pdf>.
- Direcção Regional do Turismo (DRT). Estatísticas do Turismo 2006-2010. Secretaria Regional do Turismo e Transportes. Funchal. 20 de Julho de 2011a [citado em 17 de Novembro de 2011]. Disponível em URL: <<http://www.visitmadeira.pt/images/originals/pdfs/Profissionais/Estatísticas%20do%20Turismo/Estatísticas%202010/EST110920-Final2010.pdf>>.
- Direcção Regional do Turismo (DRT). Lista de Alojamentos Turísticos da RAM (por Concelho). 02 de Agosto de 2011b [citado em 17 de Novembro de 2011]. Disponível em URL: <http://www.visitmadeira.pt/?s=menu&e=/pro/alojamento&i=por>.
- Direcção Regional do Turismo (DRT). Estatísticas do Turismo: Resumo Mensal dos dados provisórios de Dezembro de 2011. Secretaria Regional da cultura, Turismo e Transportes. 17 de Abril de 2012 [citado em 31 de Maio de 2012]. Disponível em URL: <<http://www.visitmadeira.pt/images/originals/pdfs/Profissionais/Estatísticas%20do%20Turismo/Estatísticas%202011/EST120417-Resumo%20Mensal-DEZ11.pdf>>.
- Essawy, M. (2005) Exploring the presence and exploitation of e-relationship marketing by UK based multi-unit hotel brands, *ENTER 2005 12th International Conference on Information Technology and Travel & Tourism*, Innsbruck, Áustria.
- Essawy, M. (2006) Testing the usability of hotel websites: the springboard for customer relationship building, *Information Technology & Tourism*, 8, 47-70.

EUROSTAT. Use of Information and Communication Technologies. 9 de Dezembro de 2008 [citado em 17 de Novembro de 2011]. Disponível em URL: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/4-09122008-AP/EN/4-09122008-AP-EN.PDF>.

EUROSTAT. Enterprises having website/homepage. 22 de Dezembro de 2010a [citado em 24 de Novembro de 2011]. Disponível em URL: <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=isoc_pi_b3&lang=en>.

EUROSTAT. ICT usage in enterprises 2010. Dezembro de 2010b [citado em 17 de Novembro de 2011]. Disponível em URL: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-QA-10-049/EN/KS-QA-10-049-EN.PDF>.

Finn, M., M. Elliot-White e M. Walton (2000) *Tourism Leisure Research methods. Data collection, analysis and interpretation*, London, Pearson Education.

Fortin, M. F. (2003) *O processo de investigação*, 3a edição, Loures, Lusociência.

Frey, S., R. Schegg, e T. Steiner (2002) Benchmarking internet use for the marketing of Swiss hotels, in Wöber, K. W., A. J. Frew e M. Hitz (eds.), *Information and communication technologies in tourism 2002*, New York, Springer Wien, 294-302.

Gan, L., C. J. Sim, H. L. Tan e J. Tna (2006) Online relationship marketing by Singapore hotel websites, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 20, 1-19.

Gilbert, D. C., D. W. Beveridge e L. Lee-Kelley (2005) Electronic Distribution of Hotel Rooms-An Exploratory Study of the European Hotel Industry, *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 12, 45-61.

Gilbert, D. e J. Powell-Perry (2002) Exploring developments in web-based relationship marketing within the industry, *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 9, 141-159.

Gilbert, D., J. Powell-Perry e S. Widijoso (1999) Approaches by hotel to the use of the Internet as a relationship marketing tool, *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 5, 21-38.

- Gillham, B. (2000) *Case study research methods*, London, Continuum.
- Gursoy, D. (2010) Chaotic Changes in Distribution Channels: Implications for Hospitality Companies, *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*, 1, 126-137.
- Hashim, N. H., J. Murphy e R. Law (2007) A review of hospitality website design frameworks, in O'Connor, P., W. Hopken e U. Gretzel (eds.), *Information and communication technologies in tourism 2007*, New York, Springer Wien, 219-229.
- Heo, C. Y. e S. Lee (2011) Influences of consumer characteristics on fairness perceptions of revenue management pricing in the hotel industry, *International Journal of Hospitality Management*, 30, 243-251.
- Hernández, B., J. Jiménez e M. J. Martín (2009) Key Website Factors in e-Business Strategy, *International Journal of Information Management*, 29, 362-371.
- Huang, T. e R. Law (2003) Modeling and comparing internet marketing: a study of Mainland China based and Hong Kong based hotel websites. in Frew, A., P. O'Connor e M. Hitz (eds), *Information and Communication Technologies in Tourism 2003*, New York, Springer Verlag, 173-182.
- Huefner, R. J. e J. A. Largay (2008) The Role of Accounting Information in Revenue Management, *Business Horizons*, 51, 245-255.
- Idealista. Mapa de ilha da madeira distrito. [citado em 5 de Maio de 2012]. Disponível em URL: <<http://idealista.pt/comprar-terrenos/ilhadamadeira/mapa.htm>>.
- INE. Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação nas Famílias 2010. 05 de Novembro de 2010 [citado em 17 de Novembro de 2011]. Disponível em URL: <http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=83386673&DESTAQUESmodo=2>.
- INE. Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação pelas Famílias 2011. Lisboa. 04 de Novembro de 2011a [citado em 30 de Maio de 2012]. Disponível em URL:

<http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=107940220&DESTAQUEStema=00&DESTAQUESmodo=2>.

INE. Inquérito à Utilização de Tecnologias de Informação e Comunicação pelas Famílias. 04 de Novembro de 2011b [citado em 24 de Novembro de 2011]. Disponível em URL: http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCo d=0001891&contexto=bd&selTab=tab2.

INE. Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação nos Estabelecimentos Hoteleiros 2011. Lisboa. 05 de Dezembro de 2011c [citado em 30 de Maio de 2012]. Disponível em URL: <http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=107941132&DESTAQUEStema=00&DESTAQUESmodo=2>.

Ip, C., R. Law e H. A. Lee (2010) A Review of Website Evaluation Studies in the Tourism and Hospitality Fields from 1996 to 2009, *International Journal of Tourism Research*.

Jang, S. (2004) The Past, Present, and Future Research of Online Information Search, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 17, 41-47.

Jeong, M. e C. U. Lambert (2001) Adaptation of an information quality framework to measure customers' behavioural intentions to use lodging Websites, *Hospitality Management*, 20, 129-146.

Jeong, M. e J. Choi (2004) Effects of picture presentations on customers' behavioral intentions on the web, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 17, 193-204.

Jeong, M. e M. M. Jeon (2008) Customer Reviews of Hotel Experiences through Consumer Generated Media (CGM), *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 17, 121-138.

Ketele, J. M. e X. Roegiers (1993) *Metodologia da recolha de dados. Fundamentos dos métodos de observação, de questionários, de entrevistas e de estudo de documentação*, Lisboa, Instituto PIAGET.

- Kim, W. G. e D. J. Kim (2004) Factors Affecting Online Hotel Reservation Intention Between Online and Non-online Customers, *Hospitality Management*, 23, 381-395.
- Kline, S. F., A. M. Morrison e A. John (2004) Exploring bed and breakfast websites, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 17, 253-267.
- Lanz, L. H., B. W. Fischhof e R. Lee (2010) How Are Hotels Embracing Social Media in 2010? Examples of How to Begin Engaging, *HVS Sales & Marketing Services*.
- Law, R. (2005) Fuzzy evaluation of hotel websites, *Computer Science*, 3584, 507-514.
- Law, R. e C. Cheung (2005) Weighing of hotel website dimensions and attributes, in Frew, A. J. (ed.), *Information and communication technologies in tourism 2005*, New York, Springer Wien, 327-334.
- Law, R., D. Ho e C. Cheung (2004) A study of the functionality of hotel websites in mainland China and the United States, *Journal of the Academy of Business and Economics*, 3, 202-209.
- Law, R., R. Leung e D. Buhalis (2009) Information technology applications in hospitality and tourism: a review of publications from 2005-2007, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 26, 599-623.
- Law, R., S. Qi e D. Buhalis (2010) Progress in tourism management: A review of website evaluation in tourism research, *Tourism Management*, 31, 297-313.
- Liang, K. e R. Law (2003) A modified functionality performance evaluation model for evaluating the performance of China based hotel websites, *Journal of Academy of Business and economics*, 2, 193-208.
- Litvin, S. W., R. E. Goldsmith e B. Pan (2008) Electronic Word-of-mouth in Hospitality and Tourism Management, *Tourism Management*, 29, 458-468.
- Ma, J. X., D. Buhalis e H. Song (2003) ICTs and Internet adoption in China's tourism industry, *International Journal of Information Management*, 23, 451-467.
- Mamaghani, F. (2009) Impact of E-commerce on Travel and Tourism: An Historical Analysis, *International Journal of Management*, 26, 365-375.

- Maroco, J. (2007) *Análise estatística com utilização do SPSS*, 3a edição, Lisboa, Edições Sílabo.
- Maswera, T., J. Edwards e R. Dawson (2009) Recommendation for Ecommerce Systems in the Tourism Industry of Sub-Saharan Africa, *Telematics and Informatics*, 26, 12-19.
- Maswera, T., R. Dawson e J. Edwards (2006) Assessing the Levels of Knowledge Transfer within e-Commerce Websites of Tourism Organizations in Africa, *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 4, 59-66.
- Maswera, T., R. Dawson e J. Edwards (2008) E-commerce Adoption of Travel and Tourism Organizations in South Africa, Kenya, Zimbabwe and Uganda, *Telematics and Informatics*, 25, 187-200.
- Mauri, A.G. (2007) Yield management and perceptions of fairness in the hotel business, *International Review of Economics*, 54, 284-293.
- Michopoulou, E. e D. Buhalis (2008) Performance Measures of Net-enabled Hypercompetitive Industries: The case of tourism, *International Journal of Information Management*, 28, 168-180.
- Milano, R., R. Baggio e R. Piattelli (2011) The effects of online social media on tourism websites, *ENTER 2011 18th International Conference on Information Technology and Travel & Tourism*, Innsbruck, Áustria.
- Milheiro, E. (2006) *A Informação Turística e as Tecnologias da Informação e da Comunicação: O Caso Português*, Lisboa, Instituto de Turismo de Portugal.
- Morrison, A. M., J. S. Taylor e A. Douglas (2005) Website evaluation in tourism and hospitality, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 17, 233-251.
- Murphy, J., D. Olaru, R. Schegg e S. Frey (2003) The bandwagon effect: Swiss hotel's web-site and e-mail management, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44, 71-87.
- Noone, B. M. e A. S. Mattila (2009) Hotel Revenue Management and the Internet: The Effect of Price Presentation Strategies on Customers' Willingness to Book, *International Journal of Hospitality Management*, 28, 272-279.

- O'Connor, P. e A. J. Frew (2004) An evaluation methodology for hotel electronic channels of distribution, *International Journal of Hospitality Management*, 23, 179-199.
- O'Connor, P. (2010) Managing a Hotel's Image on TripAdvisor, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 19, 754-772.
- O'Connor, P. e A. J. Frew (2002) The Future of Hotel Electronic Distribution: Expert and Industry Perspectives, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Junho, 33-45.
- O'Connor, P. e J. Murphy (2004) Research on Information Technology in the Hospitality Industry, *International Journal of Hospitality Management*, 23, 473-484.
- Pan, B. e D. R. Fesenmaier (2006) Online Informations Search: Vacation Planning Process, *Annals of Tourism Research*, 33, 809-832.
- Panagopoulos, A., D. Kanellopoulos, I. Karachanidis e S. Konstantinidis (2011) A Comprehensive Evaluation Framework for Hotel Websites: The Case of Chain Hotel Websites Operating in Greece, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 20, 695-717.
- Papathanassis, A. e F. Knolle (2011) Exploring the adoption and processing of online holiday reviews: A grounded theory approach, *Tourism Management*, 32, 215-224.
- Pardal, L. e E. Correia (1995) *Métodos e Técnicas de Investigação Social*, Porto, Areal Editores.
- Park, D., J. Lee e I. Han (2007) The effect of online consumer reviews on consumer purchase intention: the moderating role of involvement, *International Journal of Electronic Commerce*, 11, 125-148.
- Parra-Lopéz, E., J. Bulchand-Gidumal, D. Gutiérrez-Taño e R. Díaz-Armas (2011) Intentions to Use Social Media in Organizing and Taking Vacation Trips, *Computers in Human Behavior*, 27, 640-654.

- Quivy, R. e L. V. Campenhoudt (2008) *Manual de investigação em Ciências sociais*, 5a edição, Lisboa, Gradiva.
- Rayman-Bacchus, L. e A. Molina (2001) Internet-based Tourism Services: Business Issues and Trends, *Futures*, 33, 589-605.
- Reis, F. L. (2010) *Como elaborar uma dissertação de mestrado segundo Bolonha*, Lisboa, Pactor.
- Reto, L. e F. Nunes (1999) Métodos como Estratégia de Pesquisa: Problemas Tipo numa Investigação, *Revista Portuguesa de Gestão*, I/99, 21-31.
- Rocha, M. O. (2010) *A presença online dos empreendimentos turísticos: estudo de caso dos hotéis do Barlavento Algarvio*, Tese de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade do Algarve.
- Rohlf, K. V. e S. E. Kimes (2005) Best-Available-Rate Pricing at Hotels: A Study of Customers Perceptions and Reactions, *The Center for Hospitality Research at Cornell University- CHR Reports*, 5.
- Rong, J., G. Li e R. Law (2009) A contrast analysis of online hotel web service purchasers and browsers, *International Journal of Hospitality Management*, 28, 466-478.
- Scaglione, M., R. Schegg e J. Murphy (2009) Website Adoption and Sales Performance in Valais' Hospitality Industry, *Technovation*, 29, 625-631.
- Scharl, A., K. W. Wöber e C. Bauer (2004) An integrated approach to measure web site effectiveness in the European hotel industry, *Information Technology & Tourism*, 6, 257-271.
- Schegg, R., T. Steiner, S. Frey e J. Murphy (2002) Benchmarks of website design and marketing by Swiss hotels, *Information Technology & Tourism*, 5, 73-89.
- Schmidt, S., A. S. Cantallops e C. P. Santos (2008) The characteristics of hotel websites and their implications for website effectiveness, *International Journal of Hospitality Management*, 27, 504-516.

- Selmi, N. e R. Dornier (2011) Yield management in the French hotel business: An assessment of the importance of the human factor, *International Business Research*, 4, 58-66.
- Sheldon, P. (1997) *Tourism Information Technology*, Oxford, CAB International.
- Shin, N. (2001) Strategies for Competitive Advantage in Electronic Commerce, *Journal of Electronic Commerce Research*, 2, 164-171.
- Sigala, M. (2011) Special Issue on Web 2.0 in Travel and Tourism: Empowering and Changing the Role of Travelers, *Computers in Human Behavior*, 27, 607-608.
- Silva, J. A. (2010) Metodologias de investigação, Diapositivos de apoio às aulas de Mestrado em Gestão de Organizações Turísticas, Faculdade de Economia da Universidade do Algarve.
- Sparks, B. A. e V. Browning (2011) The impact of online reviews on hotel booking intentions and perception of trust, *Tourism Management*, 32, 1310-1323.
- Secretaria Regional do Turismo e Transportes (SRTT). Estudo do gasto turístico na Madeira. Setembro de 2010 [citado em 17 de Novembro de 2011]. Disponível em URL: http://srtt.gov-madeira.pt/images/pdf/ESTUDO_GASTO_MEDIO_NA_MADEIRA.pdf.
- Teo, T. S. H. e Y. D. Yeong (2003) Assessing the consumer decision process in the digital marketplace, *Omega*, 31, 349-363.
- Turismo de Portugal. Plano estratégico nacional do turismo propostas para revisão no horizonte 2015- versão 2.0. Lisboa. 2011 [citado em 17 de Novembro de 2011]. Disponível em URL: http://www.turismodeportugal.pt/Português/turismodeportugal/Documents/PEN_T_Revisão.pdf.
- UNWTO. UNWTO in Europa 2011. Madrid. 2011 [citado em 17 de Novembro de 2011]. Disponível em URL: http://europe.unwto.org/sites/all/files/flash/europe/magazine/01/files/unwto_in_europe.pdf.

- UNWTO. International tourism to reach one billion in 2012. Madrid. 16 de Janeiro de 2012a [citado em 30 de Maio de 2012]. Disponível em URL: <<http://media.unwto.org/en/press-release/2012-01-16/international-tourism-reach-one-billion-2012>>.
- UNWTO. International tourism off to a strong start in 2012. Madrid e Batumi. 10 de Maio de 2012b [citado em 30 de Maio de 2012]. Disponível em URL: <<http://media.unwto.org/en/press-release/2012-05-10/international-tourism-strong-start-2012>>
- Valle, P. O. (2010) Metodologias de investigação, Diapositivos de apoio às aulas de Mestrado em Gestão de Organizações Turísticas, Faculdade de Economia da Universidade do Algarve.
- Vanhove, N. (2005) *The Economics of Tourism Destinations*, Oxford, Elsevier.
- Veal, A. J. (1997) *Research methods for leisure and tourism: a practical guide*, 2ª edição, London, Pitman Publishing.
- Vermeulen, I. E. e D. Seegers (2009) Tried and tested: the impact of online hotel reviews on consumer consideration, *Tourism Management*, 30, 123-127.
- Wan, C. S. (2002) The web sites of international tourist hotels and tour wholesalers in Taiwan, *Tourism Management*, 23, 155-160.
- Wang, Y., Q. Yue e D. R. Fesenmaier (2002) Defining the Virtual Tourism Community: Implications for Tourism Marketing, *Tourism Management*, 23, 407-417.
- Webb, K. L. (2002) Managing Channels of Distribution in the Age of Electronic Commerce, *Industrial Marketing Management*, 31, 95-102.
- Werthner, H. e F. Ricci (2004) E-Commerce and Tourism, *Communications of the ACM*, 47, 101-105.
- Werthner, H. e S. Klein (1999) *Information technology and tourism: A challenging relationship*, New York, Springer-Verlag Wien.
- Wirtz, J. e S. E. Kimes (2007) The moderating role of familiarity in fairness perceptions of revenue management pricing, *Journal of Service Research*, 9, 229-240.

- Wong, J. e R. Law (2005) Analyzing the intention to purchase on hotel websites: a study of travelers to Hong Kong, *International Journal of Hospitality Management*, 24, 311-329.
- WTTC. Travel and tourism economic impact 2012: Portugal. London. 2012 [citado em 30 de Maio de 2012]. Disponível em URL: <http://www.wttc.org/site_media/uploads/downloads/portugal2012.pdf>.
- Xiang, Z. e U. Gretzel (2010) Role of Social Media in Online Travel Information Search, *Tourism Management*, 31, 179-188.
- Xie, H., L. Miao, P. Kuo e B. Lee (2011) Consumers' responses to ambivalent online hotel reviews: The role of perceived source credibility and pre-decisional disposition, *International Journal of Hospitality Management*, 30, 178-183.
- Ye, Q., R. Law e B. Gu (2009) The impact of online user reviews on hotel room sales, *International Journal of Hospitality Management*, 28, 180-182.
- Ye, Q., R. Law, B. Gu e W. Chen (2011) The influence of user-generated content on traveler behavior: An empirical investigation on the effects of e-word-of-mouth to hotel online bookings, *Computers in Human Behavior*, 27, 634-639.
- Yeh, R. J., J. K. Leong, L. Blecher e H. H. S. Lai (2005) Analysis of Hoteliers' E-Commerce and Information Technology Applications, *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 6, 29-62.
- Yeung, T. A. e R. Law (2003) Usability evaluation of Hong Kong hotel websites, in Frew, A., P. O'Connor e M. Hitz (eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2003*, New York, Springer Verlag, 261-269.
- Yeung, T. A. e R. Law (2004) Extending the modified heuristic usability evaluation technique to chain and independent hotel websites, *Hospitality Management*, 23, 307-313.
- Zafiropoulos, C. e V. Vrana (2006) A framework for evaluation of hotel websites: the case of Greece, *Information Technology & Tourism*, 8, 239-254.
- Zhang, X., H. Song e G. Q. Huang (2009) Tourism Supply Chains Management: A New Research Agenda, *Tourism Management*, 30, 345-358.

Apêndice 1: *Check-list*

Nome do hotel	
Categoria (estrelas)	
Localização (concelho)	
Pertence a um grupo?	
Informação corporativa	
Perfil da empresa	
História da empresa	
Missão da empresa	
Notícias	
Relatórios financeiros	
Informações sobre emprego	
Contactos	
> telefone	
> endereço eletrónico	
> morada	
Como chegar (Coordenadas GPS e mapa)	
Informação sobre produtos	
Descrição dos produtos e serviços	
Galeria de fotos	
Visitas virtuais	
Conteúdo vídeo	
Promoções, ofertas especiais e pacotes	
informação sobre as horas de <i>check-in</i> e <i>check-out</i>	
Informação para os segmentos de clientes especiais (ambientes anti-alérgicos, possibilidade de animais, condições para pessoas com mobilidade reduzida, entre outros)	
Preços	
> Apresentação dos preços numa tabela estática	
> Apresentação dos preços numa tabela dinâmica	
> BAR	
Informação sobre a região	
Descrição da região	
Galeria de fotos da região	
Vídeo da região	
Calendário de eventos especiais	
Lista de atividades e atrações na região	
Ligações para páginas de informações turísticas (atividades e atrações na região)	
Informações sobre o aeroporto	
Transportes locais	
Clima/Estado do tempo	

Reservas	
Verificação da disponibilidade <i>online</i>	
Fazer reservas <i>online</i>	
> Reservas por <i>e-mail</i>	
> Reservas através de formulário	
> Reservas através de um sistema automático (confirmação imediata)	
> Reservas com direcionamento para outro <i>website</i>	
Seguir as reservas	
Alterar as reservas	
Cancelar as reservas	
Condições de reserva	
Formulário de pedido especial associado à reserva	
<i>UpSelling</i> ou venda de serviços complementares	
Pagamentos <i>online</i>	
Transações seguras (certificado de segurança <i>online</i>)	
Conversor de moeda	
CRM	
Serviço de pedido de informação <i>online</i>	
Perfil/conta de cliente, registo na página	
<i>Feedback</i> (comentários, sugestões e reclamações)	
Livro de honra <i>online</i>	
Fórum <i>online</i>	
Inquéritos aos clientes <i>online</i>	
<i>Newsletter</i>	
> <i>Web newsletter</i>	
> <i>E-mail newsletter</i>	
<i>Mailing list</i>	
Botão "enviar a um amigo" para recomendar <i>website</i>	
FAQ	
Assistência <i>online</i> /serviço de apoio ao cliente	
Tem sistema de fidelização	
Área restrita para clientes frequentes	
<i>E-mail</i> exclusivo para clientes frequentes	
Ofertas especiais para clientes frequentes	
Botões com ligação para as redes sociais	
> Facebook	
> Twitter	
> LinkedIn	
> Google Buzz	
> Flickr	
> You Tube	
> Trip Advisors	

Funcionalidades	
Conteúdo áudio	
Mapa do <i>website</i> /página de índice	
Ligação para a <i>homepage</i>	
<i>Website</i> disponível em vários idiomas	
Mecanismos de pesquisa (por palavra-chave)	
Funcionalidades de <i>download</i>	
Segurança/Política de privacidade	
Data da última atualização	
<i>Web design by</i>	
> Hotel	
> Empresa especializada	
> Outros	